



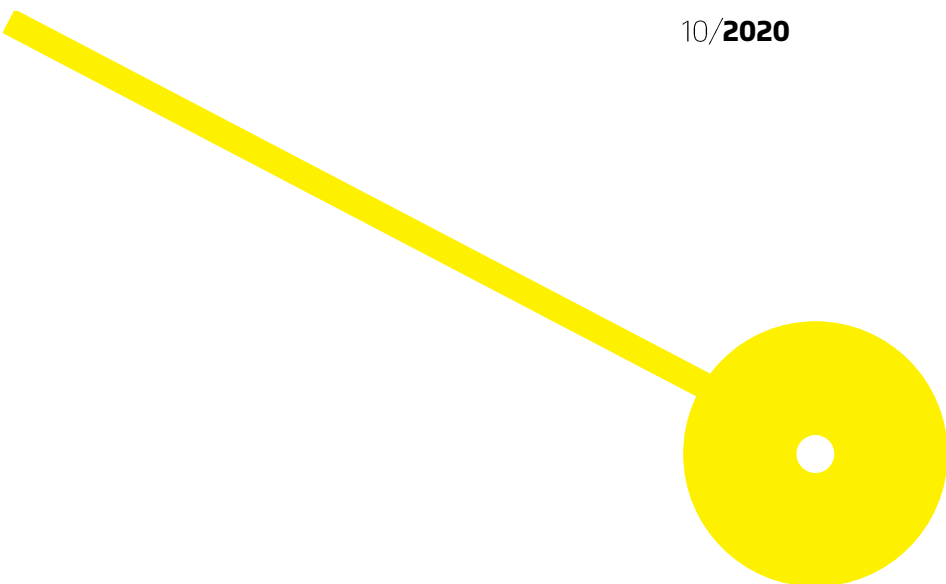
MESTRADO

Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Unidades de Saúde

Clínica de Saúde Estética Intensiva "Estética D´Lux" – Projeto de Empreendedorismo e Desenvolvimento de Negócio Próprio

Beatriz Lopes Barbosa

10/2020





**ESCOLA
SUPERIOR
DE SAÚDE**

**Clínica de Saúde Estética Intensiva "Estética D'Lux"– Projeto de
Empreendedorismo e Desenvolvimento de Negócio Próprio**

Autor

Beatriz Lopes Barbosa

Orientador

Professor Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão das Organizações** – Ramo de Especialização de **Gestão de Unidades de Saúde** pela APNOR– Associação de Politécnicos do Norte.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que de forma direta e indireta contribuíram para a realização e concretização deste projeto. Gostaria de demonstrar a minha gratidão em específico:

Ao Professor Doutor Joel Augusto Barros Fernandes pelo apoio incansável e orientação demonstrada ao longo da elaboração do presente trabalho.

À minha mãe, Sara, pelo apoio emocional, suporte, pela paciência e também pela ajuda a nível de termos técnicos na área da saúde e medicina estética, pois, ela sendo da área, teve um papel imprescindível no meu projeto.

Ao Pedro Jorge, à Célia, à Soraia e ao João pela colaboração de todos eles, já numa fase final, no que respeita a formatação, correções gramaticais e revisões do trabalho.

Ao meu avô, José Barbosa, ao qual também dedico este trabalho porque, apesar de já não estar entre nós, e de ter partido numa fase final da realização do projeto, sempre me encorajou e motivou a concluir os estudos.

Resumo

O presente trabalho integra-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Especialização Gestão de Unidades de Saúde –, visando a sua conclusão, e, desse modo, a elaboração deste projeto que teve como principal objetivo a criação de um plano de negócios para avaliação da viabilidade da construção de uma clínica de saúde estética intensiva recorrendo à subscrição de planos de tratamentos que, por sua vez, visa suprir uma lacuna existente no mercado da estética.

Para o desenvolvimento do atual projeto, para além de uma revisão da literatura sobre o tema em questão, recorreu-se também à elaboração de um plano de negócios que incluiu um estudo de mercado feito através da análise de dados dos 115 questionários validados.

O estudo de mercado realizado demonstra que, a grande maioria dos inquiridos, está, de facto, recetivo à clínica de saúde estética intensiva e, simultaneamente, através do referido plano de negócios, percebeu-se que a empresa apresenta na perspetiva do projeto, um VAL, atualizado a uma taxa de 10,25%, igual a 861.452€, uma TIR de 24,79% e um PBP de 4 anos, sendo que, na perspetiva do investidor, apresenta um VAL, atualizado à mesma taxa de desconto, de 1.851.125€, uma TIR de 33,05% e um PBP de 4 anos.

Uma vez que o VAL é positivo e a TIR é superior à taxa de desconto, concluímos que o investimento é viável, pelo que, avançaremos com a constituição de uma empresa para realizar o projeto.

Palavras-chave: Saúde estética; Medicina estética; Modelo de negócio por subscrição; Plano de negócios; Análise de investimentos.

Abstract

The present work is part of the Master's Degree in Management of Organizations– more specifically in Management of Health Units, aiming at its conclusion, thus comprehending the elaboration of this project whose main goal is to suppress a gap in the aesthetics market since it aims to create a business plan to evaluate the viability of an intensive aesthetic health clinic, by using a subscription model to plan treatments.

For the development of the current project, in addition to a review of the literature about the topic in question, a total of 115 questionnaire surveys were also carried out, in order to conduct a market study that was included in the business plan.

The market study showed that the vast majority of respondents are, in fact, receptive to the intensive aesthetic health clinic and, simultaneously, resorting to the elaborated business plan, it was realized that the company presents, in the project's perspective, a NPV, updated to a 10,25% rate, equal to 861,452€, a 24,79% IRR and a 4-year PBP, while in the investor's perspective, it is presented a 1.851.125€ NPV, updated to the same rate, a 33,05% IRR and a 4-year PBP.

Since the NPV is positive and the IRR is superior to 10,25% rate, we conclude that the investment is viable and that we will move forward with establishing a company to execute the project.

Keywords: Aesthetic Health, Aesthetic Medicine, Subscription Business Model, Business Plan, Investment Analysis.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de Abreviaturas e Siglas	VIII
Lista de Tabelas.....	IX
Lista de Figuras	X
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico.....	2
2.1. Saúde e medicina estética intensiva	2
2.1.1. Fatores que levam ou que restringem a procura deste serviço	3
2.1.2. Evolução do mercado.....	4
2.2. Modelo de negócio diferenciador: Negócio por subscrição.....	6
2.3. Plano de negócios: Definição, importância e estrutura	7
3. Metodologia	13
3.1. A opção pela metodologia quantitativa.....	13
3.2. Estratégia para a recolha e análise de dados	14
3.3. Tipo de estudo.....	15
3.4. Projeto	15
4. Plano de Negócios para criação da Clínica de Saúde Estética Intensiva.....	17
4.1. Sumário Executivo	17
4.2. Negócio.....	17
4.2.1. Histórico da ideia do negócio	17
4.2.2. Identificação das promotoras	18
4.2.3. Identificação da empresa a criar.....	19
4.2.4. Visão, Missão e Valores	20
4.3. Serviços	21
4.3.1. Serviços prestados	21
4.3.2. Vantagens competitivas	22
4.4. Mercado.....	23
4.4.1. Estudo de mercado	23
4.4.2. Segmentação e perfil dos clientes-alvo de acordo com o estudo de mercado.....	31
4.4.3. Dimensão do Mercado	32
4.4.4. Empresas concorrentes	33
4.5. Planeamento Estratégico.....	34
4.5.1. Análise SWOT	35

4.5.2.	Análise PEST (Cenários futuros/tendências)	36
4.6.	Gestão e Controlo do Negócio	38
4.7.	Estratégias de Marketing: Marketing Mix	39
4.8.	Impacto socioeconómico do projeto	40
4.9.	Modelo Financeiro do Plano de Negócios	41
4.9.1.	Pressupostos	41
4.9.2.	Volume de Negócios	42
4.9.3.	Custo das Matérias Consumidas	44
4.9.4.	Fornecimentos e Serviços Externos	45
4.9.5.	Gastos com Pessoal	47
4.9.6.	Investimento	49
4.9.7.	Fundo de Maneio	50
4.9.8.	Financiamento	51
4.9.9.	Demonstração de Resultados	52
4.9.10.	Cash-Flow	53
4.9.11.	Plano Financeiro	54
4.9.12.	Ponto Crítico	55
4.9.13.	Balanço	55
4.9.14.	Principais Indicadores	56
4.9.15.	Avaliação do Projeto	59
4.9.16.	Análise de Sensibilidade	61
5.	Conclusões finais	63
5.1.	Conclusões	63
5.2.	Contribuições para o conhecimento	64
5.3.	Limitações e dificuldades do estudo	64
	Referências Bibliográficas	66
	Anexos	71
	Anexo 1- Questionário	71
	Anexo 2- NUTS III	75
	Anexo 3- Modelo FINICIA	76

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AEP– Associação Empresarial Portuguesa
ANJE– Associação Nacional de Jovens Empresários
APNOR– Associação de Politécnicos do Norte
Av.– Avenida
CAE– Código de Atividade Económica
CF– Custos Fixos
CMC– Custo de Mercadorias Vendidas
CMVMC– Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CP– Capital Próprio
CV– Custos Variáveis
DR– Demonstração de Resultados
EBIT– *Earnings Before Interest and Taxes*
EBITDA– *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
ERS– Entidade Reguladora da Saúde
FSE– Fornecimento e Serviços Externos
Hilfe– Associação para apoio de pessoas carenciadas, apoio da natureza e dos animais, significa “Ajuda” em Alemão
IAPMEI– Agência para a Competitividade e Inovação, I. P
INE– Instituto Nacional de Estatística
IPP– Instituto Politécnico do Porto
IRC– Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRR– *Internal Rentability Rate*
IRS– Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISAPS– International Society of Aesthetic Plastic Surgery
IVA–Imposto Sobre o Valor Acrescentado
NFM– Necessidades de Fundo de Maneio
NPV– *Net Present Value*
NUTS– Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
PBP– *Payback Period*
PDCA– *Plan, Do, Check, Act*
PEST– Política, Económica, Social e Tecnológica
PIB– Produto Interno Bruto
Pr.– Praça
R.– Rua
ROE– Rendibilidade dos Capitais Próprios
ROI– Retorno do Investimento
SS– Segurança Social
SWOT– Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
TIR– Taxa Interna de Rendibilidade
Tv.– Travessa
VAL– Valor Atual Líquido

Lista de Tabelas

Tabela 1. Serviços prestados	21
Tabela 2. Empresas concorrentes	34
Tabela 3. Principais concorrentes.....	34
Tabela 4. Análise <i>SWOT</i>	36
Tabela 5. Marketing Mix	39
Tabela 6. Pressupostos	41
Tabela 7. Volume de Negócios	44
Tabela 8. Custo das Matérias Consumidas	44
Tabela 9. Valor gasto em média em cada cliente por sessão de tratamento	45
Tabela 10. Fornecimentos e Serviços Externos	46
Tabela 11. Gastos com Pessoal	48
Tabela 12. Gastos com Pessoal (Quadro Resumo)	49
Tabela 13. Ativos Fixos	50
Tabela 14. Taxas de Depreciações e Amortizações.....	50
Tabela 15. Fundo de Maneio.....	51
Tabela 16. Financiamento	52
Tabela 17. Demonstração de Resultados.....	53
Tabela 18. Cash-Flow	54
Tabela 19. Plano Financeiro	54
Tabela 20. Ponto Crítico	55
Tabela 21. Balanço	56
Tabela 22. Indicadores Económicos	57
Tabela 23. Indicadores Económico-Financeiros	57
Tabela 24. Indicadores Financeiros	57
Tabela 25. Indicadores de Liquidez	58
Tabela 26. Indicadores de Risco de Negócio.....	58
Tabela 27. Avaliação na Perspetiva do Projeto (CP=100%).....	60
Tabela 28. Avaliação na Perspetiva do Investidor	60
Tabela 29. Análise da sensibilidade (Número de clientes)	61
Tabela 30. Análise da sensibilidade (Preço de venda)	61
Tabela 31. NUTS III.....	75

Lista de Figuras

Figura 1. Género dos inquiridos	24
Figura 2. Idades dos inquiridos.....	25
Figura 3. Estado Civil dos inquiridos.....	25
Figura 4. Profissão dos inquiridos	26
Figura 5. Residência dos inquiridos.....	26
Figura 6. Média de Rendimento Anual Líquido em intervalos de rendimento.....	26
Figura 7. Estilo de vida dos inquiridos.....	27
Figura 8. Nível de importância da aparência física	27
Figura 9. Frequência em clínicas estéticas.....	28
Figura 10. Interesse em frequentar clínica em Vila Nova de Gaia	28
Figura 11. Disponibilidade financeira para investimento.....	28
Figura 12. Quantidade de patologias	29
Figura 13. Negócio por subscrição	29
Figura 14. Negócio por subscrição em clínica.....	30
Figura 15. Disponibilidade para investir mensalmente	30
Figura 16. O que valoriza numa clínica estética	31
Figura 17. Probabilidade de recomendação da clínica	31
Figura 18. Organograma	38

1. Introdução

A realização deste trabalho, no âmbito da finalização do curso de Mestrado em Gestão de Organizações, ramo de Gestão de Unidades de Saúde, ano letivo 2019/2020, da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), tem como objetivo primordial a apresentação de um projeto para criação, pela autora, de uma Clínica de Saúde Estética Intensiva- "Estética D'Lux".

O objetivo geral baseia-se na apresentação de um projeto para criação de uma clínica na cidade de Vila Nova de Gaia. O objetivo específico é suprir uma lacuna existente no mercado estético ao implementar um sistema, atualmente, pouco usual de negociação, nomeadamente, o modelo de negócio por subscrição.

Com base na revisão da literatura e na recolha e tratamento dos dados obtidos pelo inquérito realizado, será elaborado um estudo de mercado que dará origem a um modelo de negócio e, ainda, a um plano financeiro de negócios para a empresa que se tenciona criar que, como referido anteriormente, se dedicará a suprir uma lacuna existente no mercado de saúde estética.

Um dos aspetos inovadores do projeto centra-se no modelo de negócio, nomeadamente, na angariação/fidelização de clientela através de um programa de subscrição. Isto é, os principais rendimentos da futura empresa advirão do referido programa de subscrição e não do tradicional produto das vendas.

O modelo de negócios referido será posteriormente enquadrado no plano de negócios aconselhado pelo IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.. Em seguida, serão analisados e discutidos os resultados, através da ferramenta de avaliação de projetos de investimento (conhecida como projeções financeiras FINICIA) também esta aconselhada pelo mencionado IAPMEI.

Por fim, com base nas referidas projeções financeiras, concluir-se-á sobre a viabilidade de todo o projeto supramencionado.

O presente trabalho de projeto encontra-se organizado em capítulos principais e estes estão divididos em subcapítulos.

No capítulo 1 está a introdução do trabalho e a uma breve explicação de todo o fio condutor deste; o capítulo 2 refere-se ao enquadramento teórico sobre o tema, onde é explicada a medicina estética intensiva, o modelo de negócios a utilizar e ainda o plano de negócios; já no capítulo 3 é plasmada a metodologia utilizada ao longo de todo o projeto; no 4 encontra-se todo o plano de negócios para a criação da clínica e, por fim, no capítulo 5 estão descritas as conclusões finais de todo o projeto.

2. Enquadramento teórico

Para a realização deste capítulo foi feita uma pesquisa bibliográfica dos principais aspetos do tema por forma a perceber-se a sua importância na sociedade atual.

2.1. Saúde e medicina estética intensiva

A medicina estética engloba todos os procedimentos médicos, invasivos, pouco invasivos e não invasivos, que visam melhorar a aparência física e estado mental do paciente (American Academy of Aesthetic Medicine, 2019). Contudo, não é considerada uma subespecialidade legítima e, tradicionalmente, é vista como uma competência da Dermatologia e da Cirurgia Plástica e Reconstrutiva pela proximidade das áreas de atuação (Huron, 2016). A medicina estética, engloba uma série de procedimentos seletivos que, podem ser utilizados por forma a melhorar a aparência física, melhorar a qualidade de vida, o envolvimento social e o bem-estar psicológico do indivíduo. Nas últimas duas décadas, impulsionada sobretudo, como iremos referir mais à frente, por certos fatores chave, esta área teve um crescimento exponencial e estima-se que tenham sido realizados, mundialmente, nos últimos 10 anos, mais de 20 milhões de procedimentos (Prendergast & Shiffman, 2019).

Atualmente, tem-se vindo a comprovar a existência de uma pressão social e, cada vez mais também virtual, sob o ser humano em geral. Esta pressão baseia-se, sobretudo, no atingir da perfeição, particularmente, a nível corporal (Borba & Thives, 2016). Dada a crescente procura pelas mais diversificadas formas de se conseguir atingir a perfeição, tanto homens como mulheres, não se preocupam apenas em tornarem-se mais saudáveis mas, também, em parecer visivelmente mais saudáveis e é precisamente nesta questão que se centra a saúde estética (Gough, Seymour-Smith, & Matthews, 2016).

A saúde, per si, é das mais relevantes dimensões para avaliar a qualidade de vida e, deste modo, é consequência da interação de um conjunto de fatores experienciados de forma coletiva e individual (Elinson & Siegmann, 2019). No sentido individual, é habitual fazer-se referência à aceitação total e plena de si mesmo e esta aceitação, por sua vez, advém do grau de autoestima. A carência de uma avaliação ou apreciação positiva do indivíduo relativamente si próprio leva, cada vez mais, à procura de apoios e soluções por parte da Medicina Estética que, aqui, assume, simultaneamente, a vertente de arte e de ciência (Marengo, Longobardi, Fabris, & Settanni, 2018). Assim sendo, a saúde estética, no sentido de melhoria da imagem corporal – não só devido à influência do próprio sobre si, mas também do contexto sociocultural onde este está inserido – e de prevenção de doença, tem vindo a ganhar um peso gradual na sociedade contemporânea.

Posto isto, percebe-se que são vários os fatores que levam o indivíduo à procura destes serviços, por forma a atingir a tão desejada “perfeição”. Serão, assim, enumerados fatores que levam à procura deste serviço e, também, os que podem restringir esta procura. Será analisada também a evolução que o mercado estético tem sofrido nos últimos anos e os procedimentos que têm vindo a ganhar um maior peso na sociedade contemporânea, assim como, o porquê de tudo isto acontecer.

2.1.1. Fatores que levam ou que restringem a procura deste serviço

A medicina estética é um dos conceitos mais populares do século XXI e estima-se que sofrerá um aumento significativo na procura num futuro próximo. Este aumento deve-se, sobretudo, aos grandes avanços tecnológicos, à investigação especializada e à inovação distinta nestas áreas o que, por sua vez, torna os procedimentos adotados mais seguros e até menos invasivos (Patrick, 2016). Os constantes avanços tecnológicos permitem que a oferta de tratamentos fiáveis e seguros seja maior o que, por sua vez, capta a confiança do indivíduo ao saber que está a investir em algo de qualidade e que trará resultados visíveis (PR Newswire, 2017).

Para além do referido, a adoção de procedimentos estéticos tem dilatado nos últimos anos a nível global devido a diversos fatores genéricos, nomeadamente (Gough et al., 2016; ISAPS, 2018a; Marengo et al., 2018):

- Ao crescente envelhecimento da população, dado que se prevê um crescimento da população entre as idades de 25 e 60 anos o que, por sua vez, leva ao aumento de consumidores-alvo com sinais de envelhecimento como por exemplo, rugas, falta de elasticidade da pele e manchas escuras;

- A campanhas de marketing em massa;
- À maior incidência de doenças de pele;
- Ao aumento da conscientização sobre procedimentos estéticos;
- Ao aumento da população da classe média-alta;
- À procura de resultados que elevem a autoestima e o bem-estar;
- À supervalorização do corpo físico;
- À necessidade de inteira satisfação psíquica e bem-estar emocional;
- Necessidade de melhoramento da própria imagem social;
- À constante procura pela melhoria da qualidade de vida, saúde e beleza;
- À pressão externa exercida pelas redes sociais e pelos média que impõe padrões de beleza;
- Entre vários outros fatores.

Verifica-se também que, contrariamente ao que se passava antigamente, a crescente demanda por tratamentos estéticos no ceio da população masculina e o rápido crescimento no número destes procedimentos utilizados por homens ajudaram a impulsionar o crescimento do mercado estético, como iremos analisar na evolução do mercado em seguida (Gough et al., 2016).

Por outro lado, consideram-se fatores de restrição da procura, sobretudo, a falta de cobertura e de reembolso pois, a maioria dos procedimentos estéticos, não são reembolsados nem cobertos por seguros. Quer isto dizer que, o alto custo dos procedimentos estéticos e a falta de políticas de reembolso podem limitar a sua procura por parte da população (Grand View Research, 2018).

A presença de pessoal qualificado e de profissionais certificados na área tem aumentado e tem, cada vez mais, vindo a reduzir o risco de complicações. Contudo, infelizmente, ainda é grande o vazio legal nesta área e este permite que qualquer pessoa, independentemente da sua área de formação, exerça alguns destes procedimentos sem conhecimento e em estabelecimentos não licenciados e sem as condições

necessárias de esterilização e assepsia (Cerejeira, 2019). Entre as complicações que podem, eventualmente, surgir caso as entidades reguladoras e governamentais não regulamentem os procedimentos realizados, englobam-se algumas intercorrências simples, mas também algumas mais graves como a possibilidade de marca efémera de cicatriz; queimaduras de elevado grau; formação de úlceras ou abscessos; paralisias musculares; desfiguração; cegueira e, em última instância, morte (Wang, Zachary, & Saedi, 2018). Deste modo, estudos demonstram que as pessoas acabam por preferir realizar um bom investimento onde sabem que, apesar de não serem reembolsadas, terão assistência profissional adequada do que, por outro lado, por exemplo, usar os medicamentos estéticos ou recorrer a procedimentos, sem o devido acompanhamento profissional e sem garantias de sucesso (Moayer, Sand, Nabili, & Keller, 2017).

A cultura do consumo oferece uma grande quantidade de bens e serviços para alcançar a saúde e vitalidade, para a prevenção da doença, para a auto monitorização dos sintomas de doença e para o controlo sobre o corpo em termos de aparência estética e forma física, contudo, é necessária uma boa avaliação prévia dos serviços que se tenciona utilizar por forma a evitar complicações e danos futuros (Cerejeira, 2019).

2.1.2. Evolução do mercado

Como referido anteriormente, a evolução dos mecanismos estéticos na última década levou ao crescimento da procura por tratamentos estéticos e verificou-se, particularmente, uma inclinação em direção a procedimentos estéticos minimamente invasivos ou não invasivos (Rzepecki, Farberg, Hashim, & Goldenberg, 2018).

O relatório de estatística da *International Society of Aesthetic Plastic Surgery* (ISAPS), de 2018 a nível mundial, mostra que foram realizados 10.607.227 procedimentos cirúrgicos e os 5 mais requeridos para ambos os géneros foram (ISAPS, 2018a):

1. Aumento de mama com 1.862.506 casos o que representa um aumento de 6,1% face a 2017;
2. Lipoescultura com 1.732.620 casos, o que representa um aumento de 9,2% face a 2017;
3. Cirurgia das pálpebras com 1.099.960 casos, o que representa uma diminuição de 22% face a 2017;
4. Abdominoplastia com 888.712 casos, o que representa um aumento de 9,7% face a 2017;
5. Rinoplastia com 726.907 casos, o que representa uma diminuição de 20,7% face a 2017.

O mesmo relatório de estatística do ISAPS referido anteriormente mostra também que em 2018 a nível mundial, foram realizados 12,659,147 procedimentos cirúrgicos não invasivos e os 5 mais utilizados para ambos os géneros foram (ISAPS, 2018a):

1. Toxina botulínica com 6.097.516 casos, o que representa um aumento de 17,4% face a 2017;
2. Ácido hialurónico com 3.729.833 casos, o que representa um aumento de 11,6% face a 2017;
3. Remoção de pelos com 916.869 casos, o que representa uma diminuição de 8,8% face a 2017;
4. Redução de gordura localizada com 473.316 casos, o que representa uma diminuição de 1,1% face a 2017;

5. Foto rejuvenescimento com 436.656 casos, o que representa uma diminuição de 25% face a 2017.

Em 2018, as mulheres fizeram mais procedimentos estéticos do que os homens e representam 87,4%, isto é, 20.330.465 procedimentos. Contudo, a percentagem dos homens tem vindo a aumentar e, em 2018, representaram 12,6% de todos os procedimentos, isto é, 2.935.909 procedimentos a nível global (ISAPS, 2018b).

Tem-se denotado uma procura crescente pelos tratamentos minimamente invasivos e não invasivos pois, devido à evolução do mercado, estes oferecem diversas vantagens, entre as quais, menores incisões cutâneas o que, consequentemente, não deixa marca visível; têm um tempo reduzido de hospitalização; rápida cicatrização; pouca dor e feridas cirúrgicas e, sobretudo, menor risco de complicações no pós-tratamento em comparação com cirurgias invasivas. Para além do mais, a eficácia e os resultados das cirurgias minimamente invasivas comparativamente com os tratamentos cirúrgicos convencionais, são semelhantes (Dean, Foley, & Ward, 2018).

Segundo a ISAPS, até aos 18 ou menos anos, o procedimento de eleição é a rinoplastia com 55.899 procedimentos realizados. Contudo, desde os 19 até aos 65 ou mais anos, os indivíduos preocupam-se cada vez mais com o rejuvenescimento facial e, deste modo, o botox é o procedimento mais comum, totalizando 4.815.831 procedimentos realizados a nível global, em seguida encontram-se os *peelings* químicos e preenchimento de tecidos moles (ISAPS, 2018a).

Os injetáveis, como visto anteriormente, são exemplo dos procedimentos não invasivos que lideraram o mercado estético em 2018 devido à sua eficiência em diferentes tratamentos. O botox pode ajudar significativamente ao atuar em sinais precoces de envelhecimento, pois atua numa ampla gama de manchas do corpo, permite uma melhoria da aparência de cicatrizes e pode até ajudar ao coadjuvar em terapias de rejuvenescimento facial. Graças às diversas vantagens, os injetáveis são elegidos pelos pacientes, impulsionando assim o crescimento deste setor (Grand View Research, 2019).

O total de procedimentos tanto cirúrgicos como não cirúrgicos em 2018 aumentou em 5,4% comparativamente a 2017 e 20,2% comparativamente a 2014. Dentro destes, o total de procedimentos cirúrgicos diminuiu 0,6% em comparação a 2017 e aumentou 16,0% em relação a 2014. Por outro lado, os tratamentos não cirúrgicos tiveram um aumento de 10,4% em comparação com 2017 e 24,6% em relação a 2014. De acordo com a ISAPS, é provável que, eventualmente, as cirurgias minimamente invasivas e não invasivas venham a substituir, mas não na totalidade, as cirurgias invasivas, como se pode comprovar pelas percentagens referidas (ISAPS, 2018a).

Em Portugal, a procura pela medicina estética não difere do resto do mundo, observando-se uma procura crescente, sobretudo, pelos procedimentos pouco invasivos, nomeadamente, a injeção de toxina botulínica, preenchimentos com ácido hialurónico, *peelings* químicos, transplantação capilar, terapia de laser, luz pulsada, radiofrequência e outras formas de rejuvenescimento que podem incluir *microneedeling* e mesoterapia. Contudo, é de salientar que é necessário que Portugal esteja em pé de igualdade com outros países europeus nesta área e, para tal, torna-se imperativo criar todo um conjunto de medidas que

asseguem a prática destes procedimentos por profissionais qualificados que realmente os dominem, em locais certificados, apropriadamente regulados e com um sistema apropriado que possa dar resposta a eventuais complicações (Cerejeira, 2019).

Portugal, atualmente, encontra-se no top 30 no ranking dos países com número mais elevado de cirurgiões plásticos qualificados, contudo, está no 29º lugar com 258 cirurgiões que corresponde a 0,6%, os EUA, por exemplo, encontram-se em 1º lugar com 7009 cirurgiões plásticos qualificados (15,1%) (Fernandes et al., 2017).

Geograficamente, o mercado estético encontra-se, predominantemente, nos EUA (18,7%), Brasil (9,7%), México (4,5%), Alemanha (4,0%), Índia (3,9%), Itália (3,7%), Argentina (2,6%), Colômbia (1,8%), Austrália (0,9%) e Tailândia (0,6%) (ISAPS, 2018a).

Posto isto e, dada a rápida evolução do mercado, torna-se necessário explorar quais as opções de negócio que têm vindo a ganhar valor na sociedade atual. Após ter sido realizada uma breve pesquisa chegou-se à conclusão de que, os negócios por subscrição, têm sido implementados de forma bem-sucedida a nível mundial e pelas mais variadas empresas de diferentes áreas. Assim sendo, é explicado, de seguida, o negócio por subscrição, bem como, as vantagens e desvantagens deste modelo diferenciador.

2.2. Modelo de negócio diferenciador: Negócio por subscrição

A cultura do consumo oferece uma grande quantidade de bens e serviços para alcançar a saúde e vitalidade, para o controlo sobre o corpo e a mente. Contudo, constata-se que, num negócio da área da medicina estética, se não houver uma subscrição de clientela, o consumo tende a ser elevado apenas nas alturas em que as pessoas têm mais possibilidades financeiras e vice-versa e, é precisamente neste ponto de “como e quando consumir?”, que este projeto tem lugar.

As necessidades supramencionadas, não escolhem como aparecem, muito menos quando aparecem e, através da angariação/fidelização de clientela através de um programa de subscrição, será possível que os clientes possam usufruir de um plano de tratamentos contínuo e, se assim o desejarem, ilimitado (Rudolph, Bischof, Böttger, & Weiler, 2017).

De acordo com Tzuo, o autor de “*Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future and What to Do About It*” “Quando os consumidores experimentam um serviço de subscrição, eles começam a perguntar-se o porquê de tudo não poder ser como *Netflix* ou *Salesforce*?” (Tzuo, 2018).

É sabido que, a personalização, o conforto, a acessibilidade, a qualidade, a redução de custos iniciais e de manutenção são, de facto, dos principais fatores para a preferência dos consumidores por serviços por subscrição (Santos & Almeida, 2018). Deste modo, tentar-se-á introduzir o conceito de modelo de negócio por subscrição o qual tem sido amplamente inserido e, de forma bem-sucedida, em grandes empresas atualmente.

As clínicas de saúde estética são consideradas ideais para implantar serviços por subscrição, dado que, a maioria dos tratamentos necessita de várias sessões, acompanhamento personalizado e tratamento de qualidade e exclusivo. Para além disso, os preços ao adquirir os pacotes compensam sempre em detrimento do tratamento individualizado (Schimmer, 2015). São fatores chave para fidelização de clientes

no modelo de negócio por subscrição de serviços em clínicas de estética os seguintes: atendimento com qualidade; simpatia, atenção e dedicação ao cliente; cumprimento de horários estipulados; personalização e padronização dos serviços; foco no resultado esperado pelo cliente; foco nas necessidades do cliente; mensurar a experiência do cliente no pós; premiar os bons clientes; inovação e diferenciação constante (Tzuo, 2018).

O negócio por subscrição, cobra um valor recorrente e constante pelo produto ou serviço que, é fornecido de forma contínua. Este modelo faz com que o negócio sofra menos com variação das receitas do fluxo de caixa. Dado que, são oferecidos produtos ou serviços de forma contínua aos clientes, as empresas podem ter uma previsão e, assim, programar os seus custos diretos, os gastos e os investimentos (Hyken, 2018).

Por outro lado, constatou-se que, este tipo de modelo de negócios, sofre com as taxas de cancelamento sobretudo se o equilíbrio entre o valor agregado ao cliente e o valor pago pela assinatura não estiver otimizado e, também, pelo facto de algumas pessoas não estarem dispostas a criar custos fixos nas suas vidas financeiras. Deste modo, o essencial neste tipo de negócios é trabalhar ao máximo nas estratégias de redução de cancelamentos e da perda de clientes já fidelizados. Assim sendo, o ideal é que as estratégias sejam voltadas para a criação de um vínculo de dependência do valor agregado pelo serviço ou produto fornecido ao dia a dia do cliente fidelizado (Schwetje & Vaseghi, 2015; Tzuo, 2018).

A maioria dos clientes, na área da saúde e medicina estética intensiva, já tem por hábito adquirir certos tratamentos com regularidade e, este modelo de negócio por subscrição, permitirá de forma inovadora e diferenciadora que tal seja realizado mais facilmente (Clinton & Whisnant, 2019).

Atualmente, já existem alguns negócios por subscrição, por exemplo de livros, cosméticos, serviços de lazer, softwares como Adobe e Microsoft, entre muitos outros. Nos últimos 5 anos, devido à implementação deste tipo de modelo de negócio, várias empresas na América do Norte, Europa e Ásia Pacífico têm presenciado um aumento exponencial nas vendas, cerca de 300% o que, por sua vez, representa uma taxa de crescimento anual composta de 18% (Gregory, 2019).

Por fim, verifica-se que, o importante, é oferecer variedade e qualidade de produtos/serviços e, maioritariamente, que estes sejam utilizados com frequência pois, a verdade, é que o produto em si já não se trata de uma transação única, mas de um serviço contínuo. Como Jorge Esparteiro Garcia afirmou, "estamos a entrar na geração que subscreve e não compra" (Garcia, 2019).

Por forma a compreender se este tipo de modelo de negócio é, ou não, viável para se implementar numa nova empresa, é crucial que se realize um Plano de negócios para apresentar a ideia do negócio detalhadamente. Assim sendo, é, em seguida, explicado o que é um Plano de negócios, a sua importância e estrutura.

2.3. Plano de negócios: Definição, importância e estrutura

"Tanto para o próprio criador da empresa como para os seus *stakeholders* é indispensável apresentar a sua ideia de negócio de forma clara, simples e que torne evidente que aquela é uma proposta de valor única, viável e sustentável e que o modelo

de negócio proposto é o adequado. Assim, chamamos "plano de negócios" à organização dos estudos, análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos e financeiros sustentados, vertidos num documento próprio e bem redigido." (IAPMEI, 2016a).

O Plano de negócios (*business plan*) ergueu-se no meio empresarial nas duas últimas décadas do século XX e, emergiu devido à necessidade acrescida das empresas captarem financiamento. Assim sendo e, tendo em conta que, tanto os mercados como a natureza económico-financeira que os suporta, têm apresentado patamares de exigência cada vez maiores, o processo de planeamento, através da elaboração de um plano de negócios é, de facto, uma ferramenta de planeamento e gestão a que o empreendedor deve recorrer como meio de preparação, visualização e solidificação das noções que estão assentes na sua ideia de negócio (Roman, 2018). Deste modo, um plano de negócios, tem como objetivo demonstrar aos possíveis investidores ou instituições de incentivo ao empreendedorismo, a situação económico-financeira que a empresa ou projeto de empresa se depara. De acordo com o autor seminal na área, David Bangs, trata-se de um documento que apresenta o negócio que se pretende implementar; as vantagens para o possível financiador, que descreve as intenções como a explicação do modelo de negócios; a identificação dos clientes e dos concorrentes, as necessidades do pessoal o montante de investimento, e todo o conjunto de elementos operacionais e financeiros traçando detalhadamente os fatores internos, externos, os custos implícitos e rentabilidade esperada em determinado número de anos (Bangs, 1998).

Este documento, é considerado um instrumento indispensável e vital para a saúde de qualquer empresa, nova ou já estabelecida, dado que cria bases – por exemplo: projeções financeiras; estudo das necessidades; análise de mercado, dos clientes–, que potenciarão o alcance dos objetivos traçados, bem como, representa uma importante fonte de informação para quem quer fazer um planeamento com máxima segurança, com o objetivo de obter sucesso no mundo empresarial pois, visa estruturar as principais conceções e alternativas para uma análise correta da viabilidade do negócio pretendido. Deste modo, torna-se possível identificar e restringir os erros do projeto ao papel, ao invés de cometê-los diretamente no mercado (Baggio & Baggio, 2014).

De acordo com vários autores, são cruciais apenas dois elementos para que as empresas sobrevivam no mercado e são eles o acesso ao financiamento e um eficiente planeamento estratégico. No que respeita à sua estrutura, não há um modelo padrão de plano de negócios, dado que, este deve ser orientado de acordo com o tipo de público alvo e objetivos específicos. Contudo, o IAPMEI criou um guia explicativo que contem algumas secções chave para a formulação de um plano de negócios o que, por sua vez, que torna possível a elaboração deste documento de forma simples, completa e de fácil compreensão por terceiros (IAPMEI, 2016a).

Nesta linha de pensamento e, de acordo com as definições do IAPMEI, juntamente com a fundamentação de outros autores seminais da área, um exemplo estrutural do plano de negócios deve ter as seguintes secções chave:

- Sumário executivo:

O sumário executivo é o primeiro ponto de toda uma estrutura do plano de negócios e, segundo o IAPMEI, este é o capítulo mais importante sendo um breve resumo atraente e conciso do projeto, não devendo conter mais do que duas páginas. "Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo" (IAPMEI, 2016a).

Sabe-se que, os potenciais investidores, apenas gastam 5 minutos a ler um plano de negócios, sendo que se recomenda que este refira logo no sumário executivo tudo o que os investidores pretendem saber. Devem ser focados alguns pontos essenciais como, o nome do negócio e a sua área e âmbito de atividade, a missão, os recursos que serão necessário e os pontos fortes e fracos, resumidamente (Grant, 2020).

- Descrição da empresa e identificação dos promotores:

Neste ponto, deve ser discutido e aprofundado o histórico da ideia, se a empresa for nova o porquê da sua criação, o seu propósito e a natureza dos seus serviços. Deve também ser feita uma descrição dos seus impulsionadores. Aqui, deve ser focada, caso exista, a experiência relevante do promotor para o projeto em concreto e, ainda, incluir na descrição da empresa, o nome da empresa, natureza jurídica, dimensão, a equipa de gestão, o organograma da empresa, a sua localização e infraestruturas, sendo que nem todos estes aspetos são essenciais à sua descrição (Pavani & Deutscher, 2000).

- Análise do mercado subjacente:

Na análise de mercado consta uma avaliação específica local onde a empresa se encontra inserida, o futuro do setor ao qual ela pertence, os consumidores do produto e/ou serviços, assim como, os atuais competidores (ANJE, 2017) Esta é uma etapa fundamental e considera-se das componentes mais difíceis de realizar, sendo que se trata de uma análise aprofundada das condições da procura e da oferta por forma a que o empreendedor fique com conhecimentos sólidos acerca do mercado para o qual quer entrar. Toda a estratégia de negócio está dependente de como a empresa aborda o mercado consumidor, se se diferencia da concorrência, acrescenta valor aos seus produtos/serviços, entre outros (Mações, 2018). De acordo com o IAPMEI a análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos, sendo eles, a fundamentação da viabilidade da ideia em causa e para traduzir o conhecimento específico dos impulsionadores sobre o mesmo que se torna um fator fulcral para os possíveis investidores (IAPMEI, 2016a). Ainda relativamente à importância do estudo de mercado, a análise de mercado deve ser a primeira parte a ser executada dado que dela estão dependentes as outras etapas e itens essenciais para o plano de negócios, assim como o posicionamento do produto/serviço, as estratégias a implementar, os planos de marketing e as projeções dos rendimentos (Lukas & Ferrell, 1990).

- A ideia e o seu posicionamento no mercado:

As empresas não são criadas sem objetivo definido, elas são criadas com um propósito e de forma a preencher certos requisitos. Todas as empresas têm uma finalidade, ou seja, têm uma missão a cumprir, sendo que a sua missão representa a incumbência de que é alvo (Dumitrascu & Felega, 2019). Nos últimos anos e cada vez mais, devido à crescente globalização, as empresas vêm-se obrigadas a incrementar a qualidade pois é cada vez maior a exigência por parte dos consumidores o que, por sua vez, leva as empresas

a conhecer não somente o mercado e o panorama onde atuam, como também a si próprias. Deste modo, torna-se crucial que cada empresa crie a sua própria missão, visão e valores (Borges, 2014).

- O Projeto:

No supramencionado sumário executivo já é feita uma pequena descrição da empresa e de tudo a ela associado de forma sucinta. Nesta secção do projeto, tudo isso é explicado com maior grau de detalhe (Bangs, 1998).

- Estratégia comercial:

"O primeiro passo essencial e óbvio é estabelecer um preço para o produto. Se este é completamente novo, isto poderá causar algumas dificuldades. No entanto, é normalmente possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao seu consumidor." (IAPMEI, 2016a).

Regra geral, a estratégia comercial ou o plano de marketing, desenvolvem-se com base no chamado "Marketing Mix" que, por sua vez, engloba o Produto, Preços, Distribuição e Comunicação (Lukas & Ferrell, 1990).

Gerald Schwetje e Vaseghi, alegam que, uma das razões principais para se estudar marketing, é porque ele contribui para grande parte do crescimento e do incremento económico da empresa e da sociedade. O marketing incentiva a procura de ideias novas, tendo como objetivo a oferta de novos e melhores bens e serviços (Schwetje & Vaseghi, 2015).

O bom desempenho das vendas de uma empresa está dependente das estratégias de marketing bem definidas e estruturadas e, essas estratégias, por seu turno, devem ser utilizadas para atingir os objetivos da empresa. Através da gestão e controlo do negócio, ou seja, da análise estratégica, o plano de marketing deve ser estimado para determinar o seu efeito sobre as vendas, os custos, a imagem e a rentabilidade da organização (Prudente, Brasil, & Silva, 2016).

- Gestão e controlo do negócio ou análise estratégica:

A análise estratégica deve assegurar que a empresa atinja os objetivos e metas predefinidas na sua estratégia comercial e, deste modo, provar aos financiadores que o negócio, desde o momento que é iniciado, se encontra devidamente auditado (Parsons, 2020).

O controlo é imprescindível em três áreas principais, as vendas, a produção e a informação financeira. Hoje em dia, já existem soluções a nível de *softwares* de gestão que permitem controlar todo este ciclo (Schooley, 2019).

Por forma a criar-se uma boa análise estratégica, os empreendedores devem estar cientes de que a empresa poderá vir a estar perante adversidades e que poderá, assim, correr alguns riscos. Todavia, existe uma ferramenta amplamente utilizada de forma eficaz que permite realizar um estudo ambiental, denominada análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), isto é, uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio (Sarsby, 2016). Esta análise permite adequar as capacidades internas e as possibilidades externas da empresa e possibilita uma compreensão mais

estruturada dos resultados para que esses sejam transformados em ações concretas, num curto espaço de tempo (McKeever, 2017)

- Investimento necessário em produtos e serviços:

“Na altura da escolha das potenciais formas de financiamento, será necessário especificar qual a necessidade de capital de base e os fundos necessários para a compra das instalações, do equipamento e de todo o tipo de investimento inicial necessário. O período de financiamento deve ser especificado e também se este investimento pode ser faseado ou se deverá ser feito de uma única vez.” (IAPMEI, 2016a).

- Projeções Financeiras ou Modelo Financeiro:

Entende-se por projeções financeiras, a parte do plano de negócios que se dedica a estudar as necessidades de crescimento da empresa assim como avaliar a sua evolução de acordo com os objetivos previamente criados (Borges, 2014). As projeções financeiras não são mais do que a tradução em números de tudo o que foi descrito no restante do plano de negócios, tal como o que foi investido em marketing, em pessoal, em custos fixos, entre outros. É necessário, inicialmente, definir metas e objetivos específicos como, por exemplo, objetivos financeiros que darão à empresa um plano sólido em direção ao sucesso a longo prazo e que permitirão obter um aumento nas receitas, margens de lucro, retorno do investimento e, consequentemente, sustentabilidade (Sahlman, 1998).

Sendo a realização das projeções financeiras extremamente importante tanto para o promotor como para os potenciais investidores, é essencial que se compreendam as dimensões desta importância, nomeadamente:

- Na necessidade de captação de fundos que tem que ser assegurada e na projeção fica solucionada;
- Na criação de um balanço entre o fluxo de entrada e de saída de fundos monetários;
- No auxílio que fornece, a curto e longo termo no tempo de vida da empresa, pois permite que haja estabilidade prévia no que toca ao crescimento e expansão desta;
- Coadjuva na redução do incerto, no que diz respeito às mudanças de tendência do mercado que, por sua vez, podem ser facilmente colmatados se os fundos estiverem bem geridos, o que deixa de ser um provável obstáculo ao crescimento do empreendimento (ANJE, 2017).

Tal apenas é possível com a criação de três documentos chave nas projeções financeiras, nomeadamente, a demonstração de resultados, o balanço patrimonial e balanço funcional (Rennie, 2008).

Por forma a facilitar o preenchimento de todos estes aspetos referidos, o IAPMEI fornece um modelo base denominado FINICIA que, permite elaborar a componente financeira do plano de negócios, isto é, o modelo financeiro do plano de negócios. Este modelo comporta os seguintes pontos, a preencher pelo utilizador (IAPMEI, 2016b):

1. Pressupostos
2. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios
3. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
4. Fornecimento e Serviços Externos

5. Custos com o Pessoal
6. Investimentos
7. Investimento em Fundo de Maneio necessário
8. Financiamento
9. Demonstração de Resultados (P&B)
10. Mapa de Cash Flows
11. Plano Financeiro
12. Balanços
13. Indicadores Económico-Financeiros
14. Avaliação do Projeto

3. Metodologia

Todo o trabalho descrito destina-se à apresentação de uma planificação de uma ideia de negócio. Como tal, em primeira instância, a elaboração das questões para a investigação torna-se crucial na medida que estas se transfiguram como um fio condutor de toda a estruturação do projeto.

Assim sendo, para o desenvolvimento do negócio foram recolhidos, tratados e analisados dados primários quantitativos, obtidos a partir de um estudo de mercado. Este foi realizado através da aplicação de um questionário.

Em seguida, neste capítulo, é explicado o porquê da opção pela metodologia escolhida, é também descrita qual a estratégia para a recolha e análise dos dados primários obtidos, o porquê da escolha pela metodologia quantitativa na vertente de estudo de caso e é ainda, por fim, explicado o fio condutor inerente à realização deste projeto.

3.1. A opção pela metodologia quantitativa

As abordagens metodológicas quantitativas e qualitativas diferem na forma como são recolhidos e analisados os dados, nas amostragens, ou seja, no tipo de dados e nos objetivos do estudo. A metodologia qualitativa adota uma abordagem subjetiva e mais orientada para os processos, enquanto que a metodologia quantitativa é mais objetiva e direcionada para os resultados (Pádua, 2019).

Na metodologia qualitativa o objetivo, regra geral, é a compreensão de fenómenos através dados narrativos (por exemplo, entrevistas) que não são codificados através de sistema numérico, utiliza-se uma amostra que é previamente selecionada, isto é, um grupo específico e relativamente pequena de modo que a compreensão seja fácil e aprofundada para se chegar a uma conclusão. É de salientar que as conclusões deste tipo de metodologia são provisórias e podem mudar, sendo que as inferências são da responsabilidade do leitor (Brannen, 2016).

Por outro lado, na quantitativa o objetivo é a recolha de dados (por exemplo, questionários) que podem ser codificados de forma numérica por forma a estudar, por exemplo, preferências, comportamentos, tendências, de uma amostra aleatória, de forma a que se possa generalizar os resultados e chegar a conclusões para uma população no final do estudo através de uma análise estatística (Queirós, Almeida, & Faria, 2017). As conclusões, como previamente referido, nesta metodologia, são formuladas no final do estudo e são expostas com determinado grau de certeza e pouca margem para distorções, pois, as conclusões dependem da pessoa que realiza a pesquisa (Morgan, 2018).

Neste projeto, adotou-se para o estudo de mercado a metodologia quantitativa de carácter exploratório. A aplicação deste tipo de metodologia científica tem por base técnicas de recolha, tratamento e análise de dados, ou seja, a metodologia quantitativa permitirá a compreensão e interpretação de determinadas opiniões e expectativas da população relativamente ao tema em estudo (Morgan, 2018). Será assim possível retirar conclusões devido ao tratamento estatístico dos dados recolhidos. Através desta metodologia foi possível antecipar padrões de comportamento, tendências do mercado e compreender estrategicamente o público através da aplicação de um questionário, como será explicado em seguida.

3.2. Estratégia para a recolha e análise de dados

De modo a realizar uma estrutura investigacional credível e ajustada à realidade e com o intuito máximo de adquirir informações objetivas e relevantes ao cumprimento dos objetivos colocados, foram utilizados métodos de recolha de dados para que assim fosse possível realizar uma análise o mais completa possível ao mercado. Desta forma, foram utilizados como instrumentos de investigação para analisar a viabilidade do projeto, a análise bibliográfica, inquéritos por questionário que, por sua vez, levaram à obtenção de dados primários que, por sua vez, levaram à realização de uma análise estatística simples.

Os inquéritos por questionário são das técnicas de recolha de dados de cariz mais simplista e acessível, e são utilizados para conhecer as atitudes, opiniões, preferências ou comportamento dos inquiridos, apresentado como vantagens a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação (Brace, 2018).

Para o projeto, foi realizado um inquérito com recurso a uma ferramenta disponibilizada pelo Google, o Google *Forms*, elaborado com questões autorais relacionadas com o tema em estudo. A revisão da literatura mencionada anteriormente também permitiu encontrar as melhores questões para efeitos de estudo de mercado, no sentido de estimar a procura, validar o modelo de negócio a aplicar e inferir sobre a aceitação deste tipo de clínica por parte dos potenciais clientes. O inquérito, por sua vez, foi constituído por diversas questões de escolha múltipla, com utilização da escala de *Likert*, e foi aplicado ao maior número de pessoas possível, no sentido da obtenção de relevância estatística do estudo de mercado.

A escala de *Likert*, por seu turno, é uma abordagem de resposta psicométrica que permite medir as atitudes e saber o grau de conformidade do entrevistado com qualquer asserção. Esta medirá a vastidão de satisfação com um conjunto de instruções e perguntas realizadas através do inquérito. Este tipo de categoria de resposta faz com que se torne mais prático e acessível quantificar as respostas, simplificando a análise de dados (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015).

Este inquérito (anexo 1) foi efetuado, maioritariamente, presencialmente pela autora, em Vila Nova de Gaia do dia 24/02/2020 ao dia 25/03/2020. É de salientar que também durante o mesmo período de tempo o questionário foi enviado para algumas pessoas através de email e redes sociais, por forma a ter um maior alcance de inquiridos. Foram conseguidos 115 inquéritos no total.

Após a finalização dos inquéritos e, com recurso à análise estatística descritiva (simples), foi possível retirar conclusões à cerca dos dados obtidos e percebeu-se que não havia, de facto, necessidade de recorrer à inferência estatística para comprovar o evidente interesse da população na clínica. A estatística descritiva é definida como o conjunto de métodos estatísticos que visam descrever e sintetizar os atributos mais proeminentes dos dados recolhidos durante a aplicação, neste caso, do questionário. Esta consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos como por exemplo, moda, média e mediana (Zealure, 2017).

3.3. Tipo de estudo

O objetivo deste projeto é relatar um estudo de caso com a aplicação da metodologia quantitativa para elaboração de um plano de negócios, para a construção da Clínica de Saúde Estética Intensiva, aplicando os conceitos teóricos da pesquisa bibliográfica e do estudo de mercado realizado. Deste modo, a metodologia quantitativa é utilizada na vertente de estudo de caso. A aplicação deste tipo de metodologia científica tem por base técnicas de recolha, tratamento e análise de dados, ou seja, a metodologia quantitativa de estudo de caso permitirá a compreensão e interpretação de determinadas opiniões e expectativas da população relativamente ao tema em estudo (Morgan, 2018).

Geralmente, os estudos de caso, são a metodologia de eleição quando questões de "como?" e "porquê?" são colocadas ou quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos ou, ainda, quando o foco está nos acontecimentos contemporâneos dentro do contexto da vida real. Os estudos de caso também podem ser complementados por dois tipos de estudos de caso, os de carácter exploratório e os de carácter descritivo. É de salientar que, o estudo de caso como uma estratégia de investigação, compreende um método completamente delineado, dado que tem por base a lógica de um plano, incorporando abordagens específicas de recolha e análise de dados. Neste sentido, o estudo do caso não é nem uma tática de recolha de dados nem tão pouco uma característica sozinha meramente planeada, mas sim uma estratégia de investigação compreensiva (Hancock & Algozzine, 2017).

A maioria dos tipos de investigação empírica tem um plano de investigação implícito ou, geralmente, explícito. Este plano trata-se de uma sequência lógica que liga os dados empíricos à questão de um estudo inicial de investigação e, consequentemente, às conclusões. É iminente que, um plano de investigação, se trata de um plano de ação para ir de um conjunto inicial de questões a serem respondidas, a um conjunto de conclusões, ou seja, de respostas sobre as questões colocadas inicialmente. Contudo, entre as questões e as conclusões, podem ser encontradas uma série de informações relevantes, incluindo a recolha e análise de dados (Harrison, Birks, Franklin, & Mills, 2017).

O estudo de caso, na vertente de investigação pode, assim, definir-se como um modelo lógico de prova que permite ao investigador retirar inferências relativamente a relações causais entre variáveis que estão sob investigação. O plano de investigação define também se as interpretações alcançadas podem ou não ser generalizadas de uma pequena amostra para uma grande população, ou até a diferentes situações (Ridder, 2017).

Recorrendo a esta metodologia, será assim possível retirar conclusões devido ao tratamento estatístico dos dados recolhidos. É possível antecipar padrões de comportamento, tendências do mercado e compreender estrategicamente a opinião do público alvo.

3.4. Projeto

Os resultados do estudo de mercado mencionado no ponto 3.2, foram plasmados no plano de negócios e este permitirá aferir da viabilidade do projeto. O plano de negócios é um documento que permite apresentar a potenciais investidores/financiadores (instituições de crédito, capital de risco, etc.) o projeto

da empresa que se pretende criar e o seu futuro potencial. Um plano de negócio é comumente definido como “uma escrita sumária da proposta de valor do empreendedor, da sua estratégia, das suas oportunidades, da habilidade para a gestão, da sua capacidade de marketing e de todos os seus detalhes financeiros” (Teece, 2017). Como anteriormente referido, o modelo de plano de negócios e de projeções financeiras a utilizar serão os aconselhados pelo IAPMEI.

É de salientar que, inicialmente, poder-se-ia ter optado pelo modelo *Canvas*, contudo, optou-se pelo plano do IAPMEI, dado que este é mais completo e permite incluir e explorar outros pormenores que o *Canvas* não permite.

Dentro do plano de negócios sugerido pelo IAPMEI, existe o modelo financeiro- FINICIA. O FINICIA, por sua vez, é onde assentam os resultados do projeto e consiste numa folha de calculo desenvolvida pelo IAPMEI que facilita o acesso ao financiamento de novas ideias ou negócios, dado que apoia a estruturação da ideia ou do negócio e, ainda permite que os empreendedores testem e avaliem a rentabilidade destes, sendo que também auxilia a sustentar o diálogo e a negociação com os *stakeholders*, mais precisamente, com financiadores. O FINICIA apresenta duas opções, de exploração, nomeadamente 5 e 10 anos. Esta ferramenta pode ser usada com diferentes finalidades, isto é, três eixos de intervenção, nomeadamente:

- FINICIA Eixo I: Projetos de forte conteúdo de Inovação;
- FINICIA Eixo II: Negócios emergentes de pequena escala e inovação;
- FINICIA Eixo III: Iniciativas empresariais de interesse regional (IAPMEI, 2016b).

Neste projeto será utilizado o FINICIA com objetivo do eixo II, mais precisamente, no que respeita a intervenção na área de negócios emergentes de pequena escala e que visa o financiamento de pequenos projetos, através de capital próprio e/ou capital alheio.

Por fim, após o preenchimento do FINICIA, concluir-se-á acerca da viabilidade a 5 anos de todo o projeto supramencionado.

4. Plano de Negócios para criação da Clínica de Saúde Estética Intensiva

Toda a realização e estruturação deste plano de negócios teve como base de suporte o conjunto de dados plasmados, tanto na revisão de literatura como no inquérito para estudo de mercado através da aplicação de um questionário.

Em seguida, todos os pontos apresentados neste capítulo, são os pontos que constituem o plano de negócios para a criação da clínica de saúde estética intensiva.

4.1. Sumário Executivo

O objetivo do presente plano de negócios é verificar a viabilidade da criação de uma clínica de saúde estética intensiva, em Vila Nova de Gaia, por forma a suprir uma lacuna existente no mercado estético que implementará um sistema pouco usual, nomeadamente, o modelo de negócio por subscrição.

Com base na revisão da literatura e na recolha e tratamento dos dados obtidos pelo inquérito realizado que se encontram plasmados no capítulo 4.4.1, foi elaborado um estudo de mercado e, de acordo com o mesmo, a população encontra-se receptiva à criação e desenvolvimento deste projeto. Apesar de toda a oferta disponível em Vila Nova de Gaia e arredores, não existe ainda nenhum serviço comparável com o que se pretende criar.

Relativamente aos resultados financeiros deste estudo, o mesmo apresenta, na perspetiva do projeto (CP=100%), um VAL atualizado a uma taxa de 10,25% (0,25% de Taxa de juro de ativos sem risco + 10% de Prémio de risco de mercado), igual a 861.452€; uma TIR de 24,79% e um PBP de 4 anos, sendo que, na perspetiva do investidor, apresenta um VAL de 1.851.125€, a uma taxa de desconto de 10,25%; uma TIR de 33,05% e um PBP de 4 anos.

Face aos resultados anteriormente plasmados, podemos concluir que a criação da Clínica de Saúde Estética Intensiva- Estética D'Lux, é um projeto viável.

4.2. Negócio

Nesta secção do plano de negócios é descrito detalhadamente todo o historial da ideia do negócio, são também apresentadas e identificadas as promotoras, bem como, se descreve e caracteriza de forma pormenorizada a empresa que se pretende criar e, ainda, a sua missão, visão e valores, isto é, todos os princípios fundamentais que norteiam a clínica. Tudo o que será descrito neste capítulo são conceitos fundamentais para criação, organização e desenvolvimento da empresa.

O negócio será explicado pelos seguintes 4 pontos, nomeadamente, o histórico da ideia do negócio; a identificação das promotoras e da empresa a criar assim como a sua visão, missão e valores.

4.2.1. Histórico da ideia do negócio

A ideia do projeto para a criação da clínica de saúde estética intensiva surgiu no decorrer do segundo ano de Mestrado da primeira promotora adiante identificada no ponto 4.2.2, aquando a realização do projeto para conclusão de curso pois, já de longa data, ambicionava ter a sua própria clínica. Desde sempre foi apreciadora do empreendedorismo e apaixonada pela área da estética e bem-estar físico, mental e emocional. Decidiu, então, embarcar neste projeto por forma a torná-lo realidade dado que o Mestrado em

que se encontra é propício para tal, uma vez que se trata de um curso de Gestão de Unidades de Saúde. Após muito pensar, chegou à conclusão de que erguer a sua própria clínica de raiz não seria uma tarefa fácil, mas nunca impossível.

O propósito fundamental do processo de empreendedorismo prende-se na criação de valor, sustentado pela identificação e exploração de oportunidades no mercado, através da aplicabilidade de ações empreendedoras e estratégicas em mercados emergentes e competitivos. Deste modo, através de uma pesquisa adequada a promotora percebeu que os modelos de negócio que atualmente têm dominado o mercado são os modelos por subscrição e percebeu também que, em Portugal, apesar de já existirem ginásios e alguns serviços por subscrição, as clínicas de estética ainda não tem esse modelo implementado e, desse modo, viu uma lacuna no mercado que lhe permite implementar a sua ideia inovadora e diferenciadora de uma clínica de saúde estética intensiva por subscrição de serviços.

A referida promotora tem experiência prévia comprovada na área da estética que lhe permite reconhecer quais os melhores tratamentos a implementar na clínica, bem como, em gestão que, por sua vez, lhe permite gerir a clínica direccionada para o sucesso que tanto ambiciona. Apesar de ser uma área na qual já possui conhecimento, através de estudos mais intensivos sobre o mercado e, inclusive, uma pesquisa de mercado, começou a conhecer com maior detalhe este mercado e percebeu que o ponto forte da empresa seria a diferenciação da forma como o serviço é apresentado ao público-alvo.

É de realçar que, existirá uma sócia, dermatologista, que ajudará com o arranque do negócio e permitirá que se evitem créditos bancários pois, será a sócia de capital de risco a outra promotora, a sócia detentora da ideia e da realização projeto.

Em seguida, é feita a identificação das promotoras, nomeadamente, da detentora da ideia e da sócia de capital de risco.

4.2.2. Identificação das promotoras

A promotora detentora da ideia e da realização projeto da clínica de saúde estética intensiva, chama-se Beatriz Barbosa, tem 22 anos é licenciada em Biotecnologia Medicinal e tem conhecimentos na área da estética pois, desde os 19 anos que trabalha na área, fazendo com que perceba e tenha muito gosto pelo setor em questão. A promotora demonstra o seu carácter empreendedor pois é responsável pela criação e por toda a gestão do seu próprio negócio de pestanas, denominado Pestanas D'Lux. É de salientar que, é membro de relações externas e secretária do conselho fiscal na associação HILFE, o que faz com que seja pró-ativa e tenha facilidade em comunicar em contextos empresariais e com o público em geral. Pertenceu, durante 2 anos, ao Núcleo de Formação Científica e Profissional enquanto estudante na Associação de Estudantes da Escola Superior de Saúde do IPP, o que lhe conferiu grande capacidade de resolução de problemas, grande sentido de responsabilidade e proatividade, assim como, aptidão para trabalhar em equipa. Demonstra ainda uma grande capacidade de gestão organizacional fundamentada com complementos e instrumentos de gestão adquiridos pelo curso de Mestrado em Gestão de Organizações – ramo em Gestão de Unidades de Saúde que termina com este projeto.

A outra promotora, sócia de capital de risco, por sua vez, chama-se Daniela Vaz, tem 48 anos, é dermatologista com pós-graduação em medicina estética há já 22 anos. A Daniela sempre trabalhou por conta de várias clínicas, realizando prestações de serviços o que lhe confere uma vasta experiência na área mais especificamente em dermocosmética (*peelings*, lasers, mesoterapia, toxina botulínica, entre vários outros). É uma profissional bastante metódica e perfeccionista, muito dedicada e focada a atingir resultados. O seu gosto pela estética e pela beleza tem vindo a crescer exponencialmente ao longo dos anos e, desse modo, está constantemente em formações por forma a complementar a sua formação base e de modo a estar a par de todas as tendências e evoluções que este mercado sofre constante e insistentemente.

Ambas as sócias demonstram um perfil focado e empreendedor, já se conhecem há, aproximadamente, 3 anos e decidiram avançar com este projeto.

Em seguida, é descrita de forma mais pormenorizada a empresa que vão criar.

4.2.3. Identificação da empresa a criar

Sabe-se que, alguns dos elementos fulcrais para o sucesso de um projeto de empreendedorismo, baseiam-se na existência de oportunidades de mercado. Estas oportunidades são, essencialmente, situações decorrentes em que novos bens e/ou serviços ou matérias-primas ou, ainda, métodos inovadores de organização, podem ser introduzidos no mercado e, conseqüentemente, vendidos com uma margem que cubra os custos fixos e ainda deixe um lucro considerado normal. O empreendedorismo centra-se, sobretudo, no facto de haver novidade e inovação, seja ele na forma de produtos, processos, bens ou serviços, desde que haja com isso a criação de valor para o cliente que o adquire.

É assim, neste ponto de situação, que a criação da clínica de saúde estética intensiva que designaremos por “Estética D’Lux Lda.” ganha lugar, dado que, vem inovar na área da estética, ao trazer tratamentos com tecnologias de ponta no que respeita à saúde estética intensiva, formas de pagamento inovadoras que agregam valor aos clientes e, ainda, serviços diferenciadores que correspondem às necessidades atuais do mercado. Como referido anteriormente, um dos principais aspetos inovadores do projeto centra-se no modelo de negócio, nomeadamente, na angariação/fidelização de clientela através de um programa de subscrição. Isto é, os principais rendimentos da futura empresa advirão do referido programa de subscrição e não do tradicional produto das vendas.

A clínica situar-se-á na Rua dos Polacos, nº46 em Vila Nova de Gaia. O CAE principal da empresa é 96022- Institutos de Beleza e os CAE secundários são 86906- Outras atividades de saúde humana e 96040- Atividades de bem-estar físico.

Ao reconhecimento de oportunidades empreendedoras está diretamente associado um sistema dinâmico por parte das promotoras que requer foco, visão, missão bem definida, inovação e valores intrínsecos, onde a determinação ao longo de todo o processo de conceção e de implementação de novas ideias será, de facto, imprescindível para a sustentabilidade, desenvolvimento e longevidade da empresa.

4.2.4. Visão, Missão e Valores

- Visão

Pretende-se ser líder em Portugal na prestação de serviços por subscrição no mercado da estética intensiva conjugada com cuidados de saúde. Investiremos, continuamente, nos recursos humanos por forma a fornecer serviços com qualidade de excelência, assim como, ter processos de constante atualização e modernização de conhecimentos em novos tipos de terapias que garantam a melhoria dos tratamentos administrados, sempre com terapêuticas e tecnologias de ponta. Tudo isto, por forma a garantir a satisfação do nosso tipo de clientes alvo atuando na prevenção, tratamento e recuperação do problema com que chegarem até nós.

- Missão

A empresa satisfaz as necessidades dos seus clientes e supera as expectativas por eles criadas no domínio da autoestima, bem-estar físico, mental e emocional. Promove diversos momentos de qualidade e requinte, com um serviço especializado, eficaz e atencioso, numa envolvente aprazível onde o objetivo primordial não será o de vender um produto, mas sim, uma agradável experiência, proporcionando a manutenção da qualidade de vida dos clientes. A empresa procura de forma determinada gerar serviços e soluções inovadoras, através da subscrição, que se adaptem às necessidades dos seus clientes, criando valor para estes tendo sempre em conta a respetiva adaptabilidade às necessidades. Tudo isto só é possível reconhecendo e valorizando os colaboradores como fator essencial para o sucesso e, por isso, a empresa proporciona-lhes condições de trabalho únicas.

- Valores

Os valores formam o código de conduta da clínica e são considerados os princípios éticos e o estofo moral que têm que ser respeitados enquanto se procura cumprir a missão e atingir os objetivos ditados pela visão, os valores da clínica são os seguintes:

- Respeito pelos direitos dos clientes: zelar sempre pelo conforto, pelo respeito pelo ser humano e pela dignidade individual de cada pessoa;
- Investigação e inovação na melhoria contínua;
- Profissionalismo nos relacionamentos e troca de informações com colaboradores, clientes e fornecedores;
- Segurança: garantia de rigor nos processos operacionais e excelência no serviço prestado;
- Transparência nos processos: gera confiança nos clientes por parte do serviço oferecido;
- Qualidade de excelência: assegurar a prestação dos melhores serviços, tendo em conta o agregar valor ao cliente, abrangendo a qualidade intrínseca dos serviços, a higiene, o seu preço, o bom atendimento, a ética, a segurança do cliente e dos prestadores de serviços;
- Eficiência: aplicada aos processos produtivos, aos processos operacionais e ao atendimento de clientes;
- Liderança e disciplina: capacidade de agregar interesse, determinação, motivação e inteligência orientadas de forma clara para o sucesso;

- **Integridade:** honestidade, preservação da integridade científica e da excelência profissional e ética, garantindo o cumprimento do código deontológico;

- **Multidisciplinaridade e Humanização:** o cliente é um ser humano, que possui várias dimensões: a psíquica, afetiva, racional, biológica, social entre outras que perfazem todo o seu ser. Por forma a proporcionar um bom atendimento é indispensável o domínio destas dimensões ou de diferentes áreas do saber. A multidisciplinaridade e humanização são o espelho da preocupação com a saúde absoluta do cliente, o que resulta numa terapêutica e resultados mais eficazes.

4.3. Serviços

Entende-se por serviço qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja maioritariamente intangível, isto é, que não resulte na aquisição de nada. A produção do serviço pode, ou não, estar ligada a um produto físico. É de salientar que, todas as empresas devem determinar quais é que são as necessidades dos clientes que se devem satisfazer e a quem é que irá servir. É essencial delimitar o mercado não apenas devido a questões de eficiência, mas também por causa da limitação de recursos (Schwetje & Vaseghi, 2015).

Neste ponto são discriminados os serviços prestados pela clínica e, ainda, é feita uma análise ao ambiente interno e são descritas quais as vantagens e desvantagens competitivas face a possíveis serviços concorrentes.

4.3.1. Serviços prestados

Estarão presentes na clínica 7 subdepartamentos, cada um com os seus tratamentos específicos. Estes encontram-se na tabela seguinte:

Tabela 1. Serviços prestados

Pele e Antienvelhecimento
Limpeza de pele intensiva ou corporal
Preenchimento – botox, ácido hialurónico, entre outros
Manchas (hiper pigmentação)
Flacidez da pele e muscular
Acne, estrias, cicatrizes
Saúde Estética Intensiva
Lipoescultura intensiva
Celulite e flacidez
Drenagem linfática manual ou com aparelhos
Tonificação de mamas e/ou glúteos
Nutrição clínica
Transpiração excessiva (hiperidrose)
Fototerapia Laser
Saúde vascular
Rosácea e herpes
Depilação e epilação permanente a laser
Design permanente de sobrancelhas e micropigmentação
Saúde da Mente
Hipnose clínica
Psicologia clínica

Terapia do sono
Terapia para deixar de fumar
Saúde Ginecológica
Incontinência urinária
Recuperação pós-parto
Rejuvenescimento e branqueamento genital
Vigilância ginecológica na menopausa
Saúde sexual
Terapias Complementares e Massagens
Consulta de ciência bioenergéticas
<i>Health Coaching</i> e terapia <i>mindfulness</i>
Acupuntura e medicina tradicional chinesa
Quiropraxia
Relaxamento intensivo
Atividade com <i>Personal Trainer</i>
Especialidades Médicas e de Enfermagem
Consulta de cirurgia plástica
Análises clínicas
Blefaroplastia
Abdominoplastia
Rinoplastia
Mamoplastia
Mastopexia
Harmonização ou lifting facial

Fonte: Elaboração própria

Estes subdepartamentos encontram-se inseridos nos departamentos principais de Produção/Operacional e Especialidades Médicas que serão explicados no capítulo 4.6.

4.3.2. Vantagens competitivas

A análise interna da empresa permitir-nos-á identificar as forças e fraquezas inerentes ao serviço e processos internos, de modo a que seja possível construir um plano estratégico ou um plano de emergência, respetivamente, por forma a atingir os objetivos com sucesso.

O conceito de vantagem competitiva foi introduzido na literatura por Michael Porter e, de acordo com o autor, o propósito de todas as empresas, baseia-se na capacidade em obter vantagens competitivas perante os seus concorrentes. Assim sendo, o termo “vantagem competitiva” define-se como sendo a existência de um fator ou a combinação entre vários, que habilitam uma empresa a ser mais bem sucedida do que as restantes em ambiente competitivo semelhante, não podendo ser este elemento que capacita a empresa facilmente replicado pelas empresas concorrentes (Porter, 1990).

O facto de esta clínica ainda não existir no mercado permite que se definam, de raiz, todos os objetivos e que se prevejam as dificuldades que podem surgir. Deste modo, estão enumeradas algumas características que se tornam em vantagens competitivas inerentes aos serviços:

- Vasta gama de profissionais de saúde especializados em diferentes áreas;
- Excelente ambiente interno e relações interprofissionais;
- Acompanhamento personalizado do cliente durante e pós-tratamento;
- Ambiente dinâmico e direcionado para resultados de sucesso;

- Modelo de negócio diferenciador, por subscrição, faz com que seja pioneira em Portugal nesta área com esse modelo de negócio;

- Política de qualidade e segurança completamente assegurada;

- Aposta na diferenciação pela qualidade;

- Boa relação qualidade-preço dos tratamentos;

- Reconhecimento, a nível internacional, da boa qualidade dos serviços, dado que já existem outros países com os mesmos serviços da clínica.

Ambiciona-se que a clínica tenha a grande maioria dos serviços complementares a cada área de saúde, como diversos tipos de massagens, tratamentos de rosto/corpo inovadores, ou seja, será um espaço, que certamente, irá satisfazer as necessidades essenciais dos clientes. Como serão introduzidos diversos serviços diferentes do comum e inovadores pois, um dos principais objetivos é, de facto, aumentar a quota de mercado. Assim sendo, acredita-se que, o caminho para o sucesso, será apostar sempre na qualidade dos serviços, na excelência atendimento e na forma como este é personalizado a cada cliente, fazendo do cliente o foco e a atenção central. Em última instância conclui-se que, as vantagens apresentadas, permitem que a clínica agregue valor aos clientes, o que nos permite neutralizar ameaças e explorar oportunidades do mercado e meio envolvente.

4.4. Mercado

Sabe-se que, em Portugal, existem mais de 10 milhões de habitantes com diferentes personalidades, estilos de vida, modos de consumo, de culturas e de preferências. Por este motivo, torna-se imperativo delimitar um mercado e escolher um meio onde atuar. É assim, necessário, fazer escolhas e segmentar o mercado.

Segundo Kotler, para que se realize uma boa segmentação do mercado é essencial que haja homogeneidade das características dos clientes alvo; o segmento deve ser mensurável; acessível, isto é, devem ser facilmente abrangidos pelos meios de comunicação/marketing da empresa e, por fim, o segmento deve ser sustentável, ou seja, o grupo de clientes alvo deve ser capaz de sustentar a clínica financeiramente (Kotler, 2002).

Posto isto, para compreender como se comportaria o mercado, face à abertura de uma clínica de saúde estética intensiva, procedeu-se à realização de um estudo de mercado, numa zona demográfica estratégica para o projeto.

4.4.1. Estudo de mercado

Por forma a obter um melhor conhecimento sobre algumas questões pertinentes para o desenvolvimento do projeto foi elaborado e aplicado um questionário, que deu origem a um estudo de mercado. Pretendeu-se, assim, avaliar se as pessoas estão ou não interessadas em frequentar a clínica e se consideram o projeto pertinente.

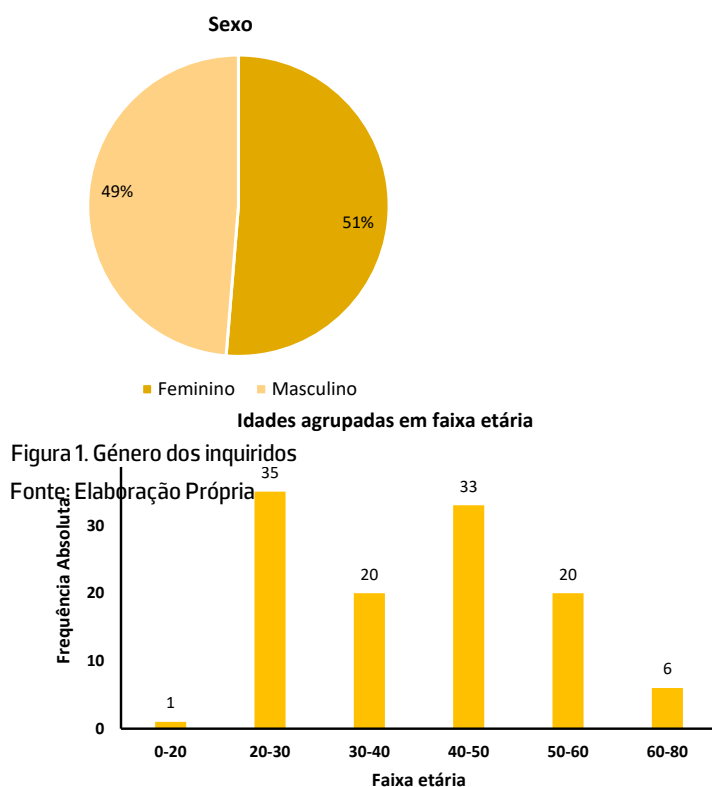
O referido questionário tinha 17 questões, nomeadamente, 13 perguntas fechadas e 4 abertas, através das quais foram recolhidos dados de variáveis nominais, quantitativas discretas e contínuas.

É de salientar que, antes de se proceder à aplicação dos questionários à população, estes foram aplicados a 10 pessoas de pré-teste, por forma a analisar e detetar possíveis erros na formulação antecipadamente. Deste modo, as 10 pessoas responderam e assinalaram inconsistências, nomeadamente, algumas questões redundantes, que suscitavam dúvida ou até mal formuladas. Procedeu-se à correção do questionário e, em seguida, aplicou-se à população.

Por conveniência de futura sede da empresa a criar, estudamos potenciais clientes situados estrategicamente em Vila Nova de Gaia ou arredores e, sem se pretender excluir classes sociais e idades, nesta fase de pesquisa, foram abordadas todas as pessoas que assim o permitiram que estiveram em Vila Nova de Gaia, mais precisamente, nas redondezas do El Corte Inglés, entre 24/02/2020 e 25/03/2020. É de salientar que, simultaneamente à aplicação presencial dos questionários, estes foram também respondidos via email ou redes sociais, através do link fornecido pela autora, para que se alcançasse um maior número total de questionários respondidos. A todos os inquiridos foi feita uma breve explicação do questionário, para que se sentissem contextualizados e percebessem a sua relevância. Foram, assim, inquiridas 115 pessoas.

Como referido anteriormente, o questionário era composto por 17 questões e, para melhor compreensão da informação contida nos dados apresentados, foram elaborados gráficos, com recurso ao Excel fornecido pelo *Google Forms* após o término dos questionários, por forma a analisar e interpretar a informação obtida. Evidencia-se que, as conclusões tiradas dos dados obtidos é clara e óbvia e, por isso, os mesmos dispensam a inferência estatística, sendo que se recorreu apenas à estatística descritiva.

Em seguida, relativamente à estatística descritiva, seguem 17 figuras e os respetivos comentários de cada uma delas.



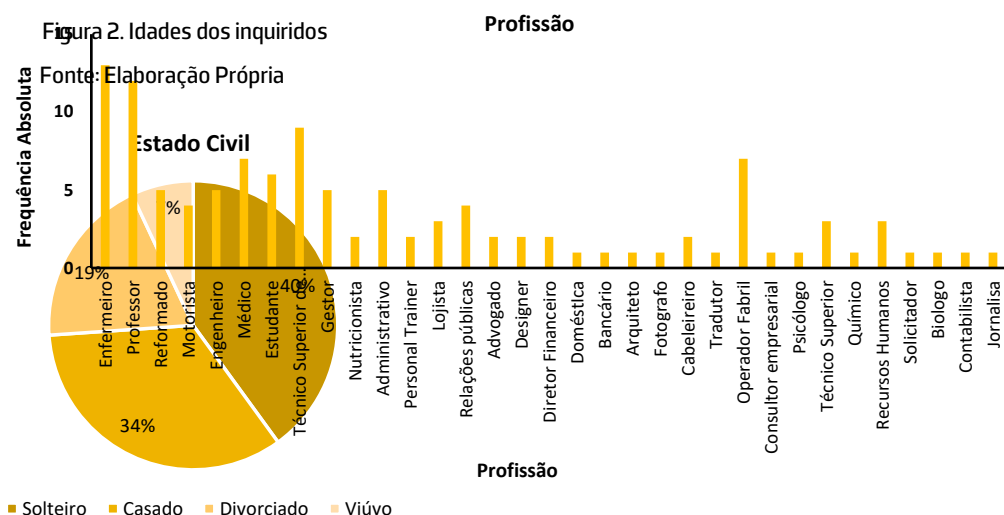


Figura 3. Estado Civil dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à caracterização da amostra, com os três gráficos acima representados, podem retirar-se conclusões à cerca dos 115 inquiridos: 59 eram do sexo feminino e 56 do sexo masculino, como se vê pelo primeiro gráfico. Relativamente à idade, esta encontra-se compreendida entre os 20 e os 75 anos, como se verifica pelo gráfico acima, com uma média de idades de 39 anos e um desvio padrão de 23 e mediana de 39 anos. Pelo terceiro gráfico, 40% dos indivíduos questionados eram solteiros, 34% casados, 19% divorciados e os restantes viúvos.

Figura 4. Profissão dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico acima encontram-se demonstradas as profissões dos inquiridos. Constata-se que as profissões mais representadas são: enfermeiros; professores; técnicos superiores; operários fabris.

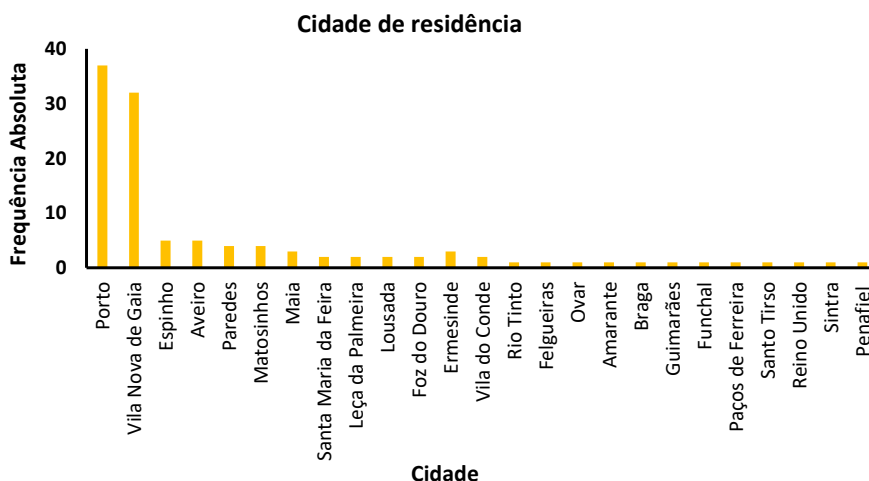


Figura 5. Residência dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise do gráfico acima pode concluir-se que, a maioria dos inquiridos, reside na zona do Porto (37 pessoas), Vila Nova de Gaia (32 pessoas) e cidades próximas, à exceção de apenas dois inquiridos que residem, um no Funchal e outro no Reino Unido, mas que, após uma breve conversa, se percebeu que passavam metade do ano em Portugal e outra metade na cidade/país indicado.

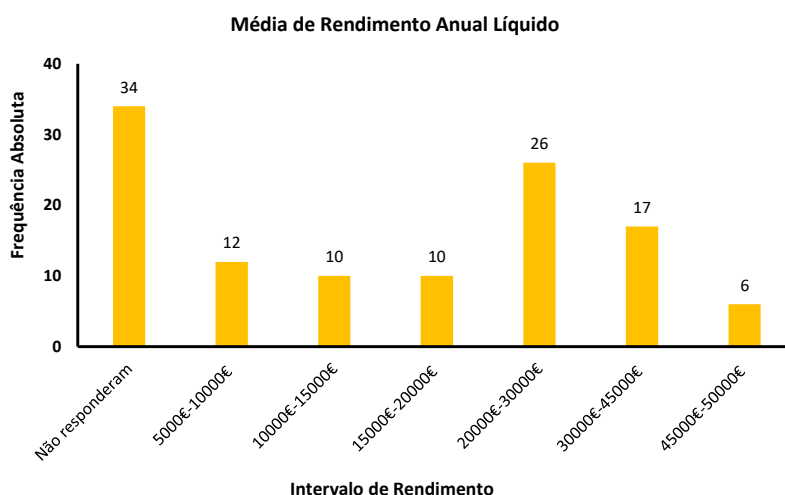


Figura 6. Média de Rendimento Anual Líquido em intervalos de rendimento

Fonte: Elaboração Própria

Esta questão era opcional e, 34 pessoas, optaram por não responder o seu rendimento anual líquido. Contudo, pode concluir-se, através da análise do gráfico acima, de que uma grande parte dos inquiridos que

responderam tem uma média de rendimento no intervalo entre 20.000€ e 50.000€ anuais líquidos (49 pessoas), o que corresponde à classe média alta em Portugal. Os inquiridos foram agrupados em intervalos, esses intervalos que são fechados no primeiro valor e abertos no segundo, por exemplo, um indivíduo que tenha de rendimento 10000€ é agrupado na terceira barra e assim por diante.

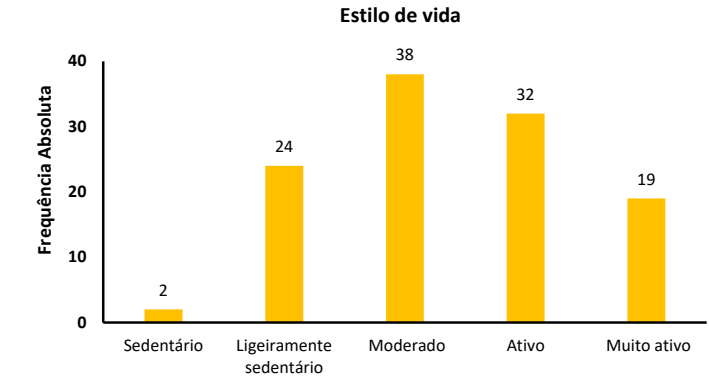


Figura 7. Estilo de vida dos inquiridos
Fonte: Elaboração Própria

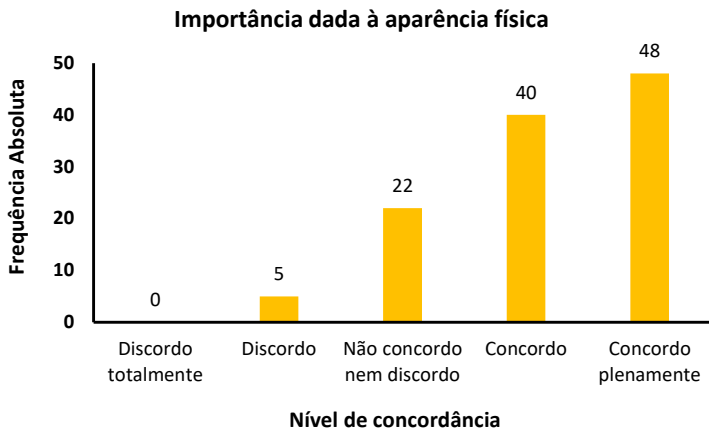


Figura 8. Nível de importância da aparência física
Fonte: Elaboração Própria

No que respeita ao estilo de vida e importância dada à aparência física, através das figuras acima, constata-se que mais de 75% dos inquiridos dá importância à aparência física, sendo que nenhum discorda

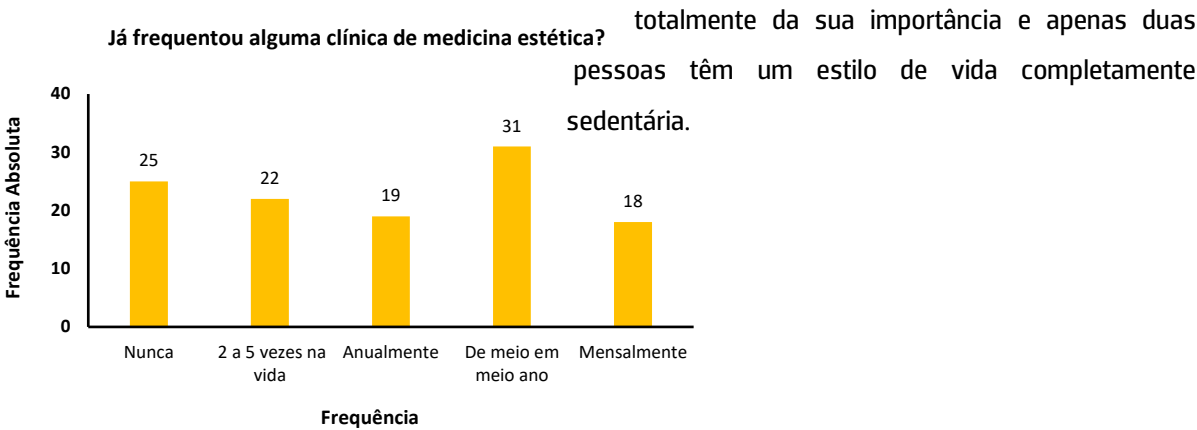


Figura 9. Frequência em clínicas estéticas

Fonte: Elaboração Própria

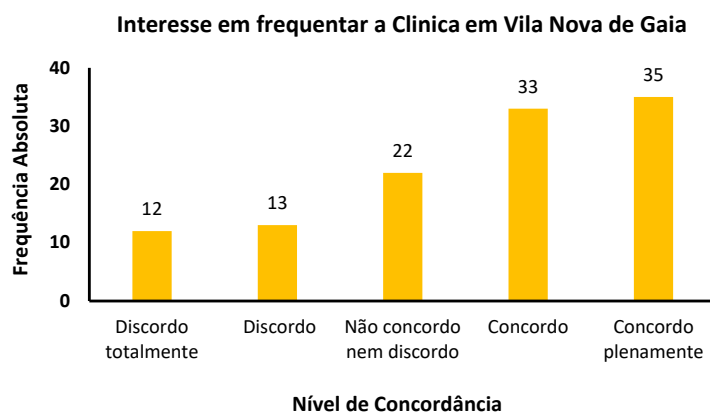


Figura 10. Interesse em frequentar clínica em Vila Nova de Gaia

Fonte: Elaboração Própria

Vinte e cinco dos inquiridos nunca frequentaram uma clínica estética na vida e 22 frequentaram entre 2 a 5 vezes na vida, o que significa uma utilização pouco regular deste tipo de serviços. Em contrapartida, aproximadamente 60% dos inquiridos demonstrou interesse em frequentar uma nova clínica de saúde estética intensiva situada em Vila Nova de Gaia.

Quanto estaria disposto a investir mensalmente?

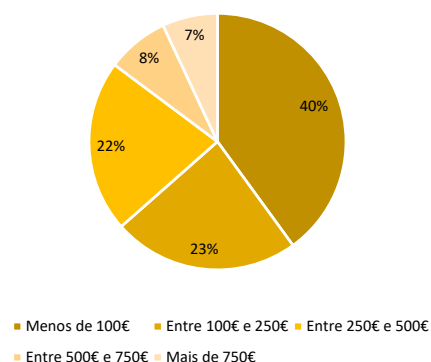


Figura 11. Disponibilidade financeira para investimento

Fonte: Elaboração Própria

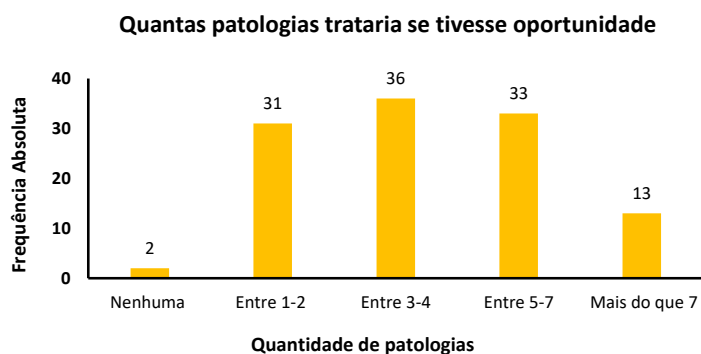


Figura 12. Quantidade de patologias

Fonte: Elaboração Própria

Foram apresentadas aos inquiridos as seguintes patologias: Acne, Estrias, Flacidez, Rugas, Manchas, Olheiras, Gordura localizada, Psoríase, Eczema, Foliculite (pelo encravado), Transtornos alimentares (obesidade, anorexia, bulimia), Celulite, para que escolhessem quantas tratavam caso tivessem oportunidade e verificou-se que apenas 2 não tratariam qualquer uma das patologias. Aproximadamente 32% dos inquiridos tratariam entre 3 e 4 patologias, 29% tratariam entre 5 e 7 e 11% trataria mais do que 7 se tivesse possibilidades. Contudo, pela análise do gráfico 11, é evidente que 40% dos inquiridos apenas estaria disposto a investir 100€ mensais para tratamentos o que, por sua vez, não permitiria tratar o número de patologias selecionadas.

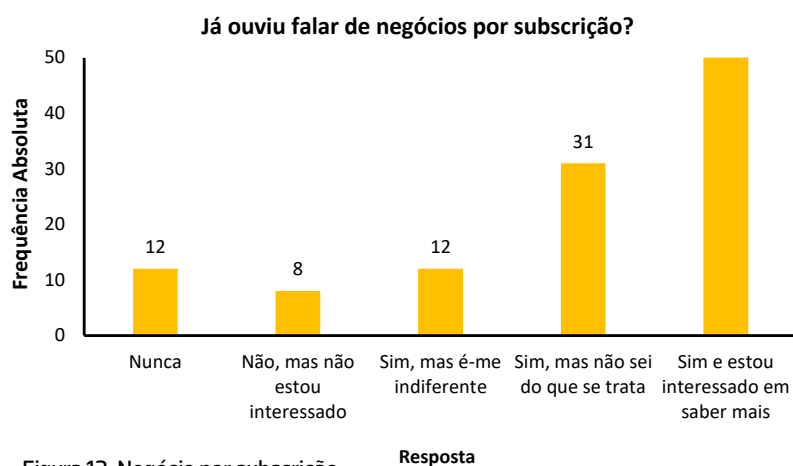


Figura 13. Negócio por subscrição

Fonte: Elaboração Própria

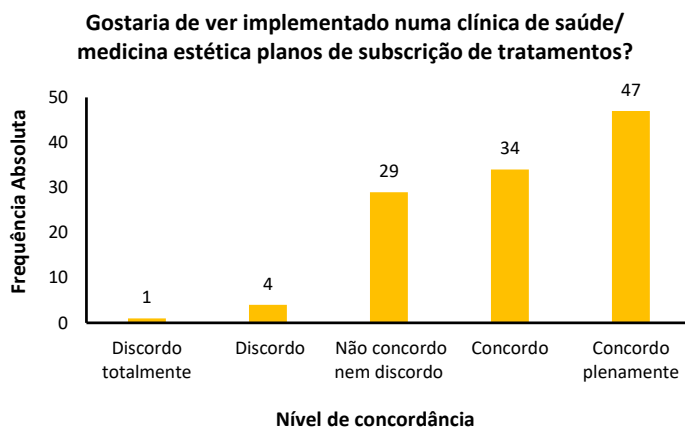


Figura 14. Negócio por subscrição em clínica

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise dos dois gráficos das figuras acima, pode concluir-se que, a maioria dos inquiridos, está interessado em compreender o negócio por subscrição e acham interessante a implementação deste tipo de negócios numa clínica estética intensiva.

Mediante o seu RML, quanto estaria disposto a investir, em média, para obter uma panóplia de tratamentos?

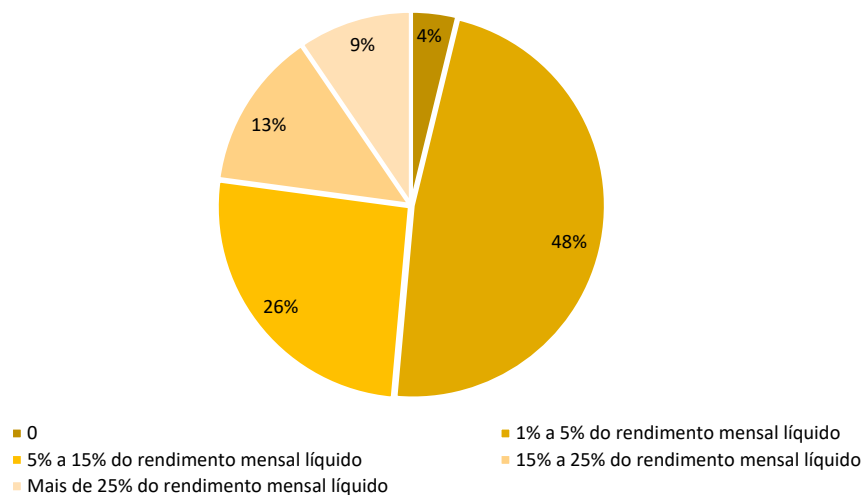


Figura 15. Disponibilidade para investir mensalmente

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a figura acima, pode constatar-se que 48% dos inquiridos estaria disposto a investir 1 a 5% do rendimento mensal líquido, e 9% estaria disposto a investir mais de 25% do rendimento mensal líquido num serviço de subscrição de tratamentos estéticos.

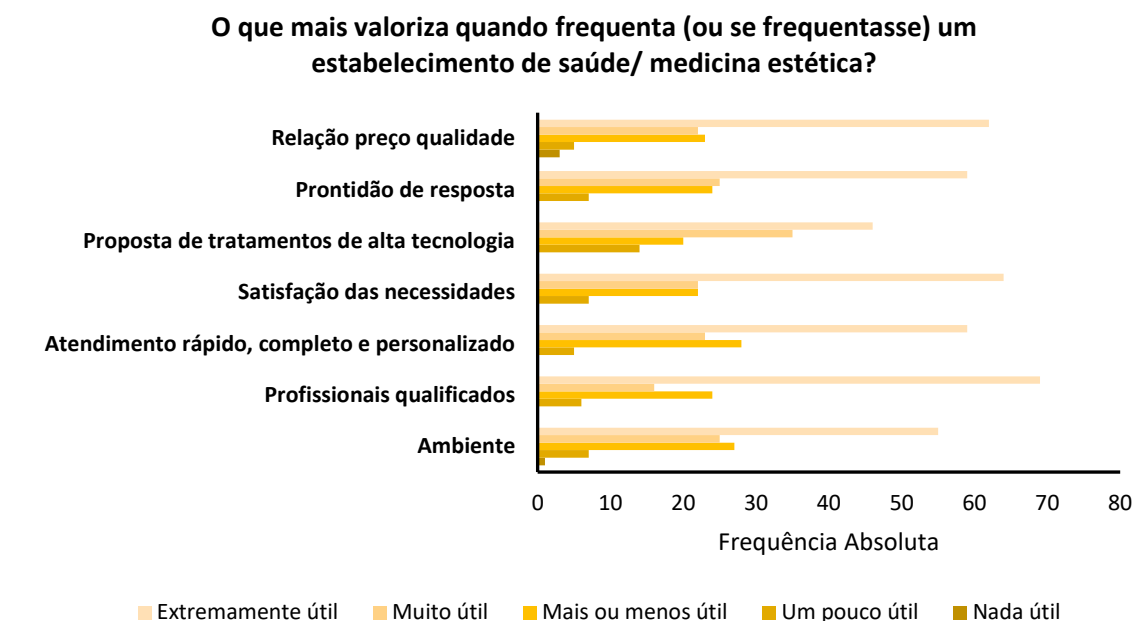


Figura 16. O que valoriza numa clínica estética

Fonte: Elaboração Própria

Através da figura acima percebe-se que a maioria dos inquiridos julgam extremamente útil todos os pontos referidos, sendo que os mais importantes são, de facto, a presença de profissionais qualificados e satisfação das necessidades dos clientes.

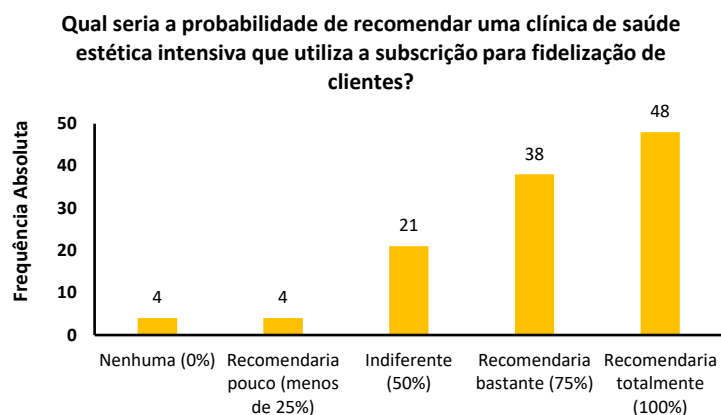


Figura 17. Probabilidade de recomendação da clínica

Fonte: Elaboração Própria

Constata-se que, apenas 8 dos inquiridos não recomendaria ou recomendaria pouco este tipo de serviços, sendo que 86 recomendariam e 21 são indiferentes em recomendar ou não.

4.4.2. Segmentação e perfil dos clientes-alvo de acordo com o estudo de mercado

Como supramencionado, foram inquiridos um total de 115 pessoas e, dessas, algumas são consideradas clientes-alvo para a clínica. Assim sendo, será agora analisado o perfil dos inquiridos consoante as questões do estudo de mercado mais relevantes para tal.

Entende-se por clientes-alvo, aqueles que a empresa pretende servir e que lhe poderão proporcionar os maiores ganhos, sendo um grupo de pessoas com características similares, para os quais

se pretende criar valor. Assim sendo, deve identificar-se, pelo menos, um conjunto de clientes aos quais pretende dirigir a estratégia de vendas e analisar os seus problemas e/ou necessidades para, posteriormente, definir que forma o produto/serviço os permitirá solucionar (Li & Huang, 2017).

De acordo com o estudo de mercado, previamente analisado, conclui-se que o perfil dos clientes-alvo é o seguinte: mulheres e homens, com idades compreendidas entre os 25-50 anos, de classe social média alta, residentes no Porto e arredores.

4.4.3. Dimensão do Mercado

É sabido que a dimensão do mercado potencial é imprescindível para a avaliação de um projeto, dado que permite estimar a viabilidade do negócio, fundamentar as decisões de marketing e prever o nível de capacidades operacionais e tecnológicas que a empresa tem por forma a responder às necessidades do mercado. Assim sendo, a dimensão do mercado é definida como o conjunto de compradores atuais e potenciais para determinado serviço ou produto.

Sabe-se que o mercado da estética intensiva está em constante evolução e, desse modo, é importante delimitar quais os principais clientes que a empresa tenciona ter. Em Portugal o mercado da estética é economicamente classificado como parte integrante do subsector da atividade económica “Institutos de Beleza” com o CAE 96022. De acordo com a Associação Empresarial de Portugal, existem aproximadamente 1880 empresas nacionais neste setor. Em Lisboa, registam-se o maior número de empresas, cerca de 35%, em seguida encontra-se o Porto com um valor de 17%. Este setor emprega, de acordo com a Associação Empresarial Portuguesa, cerca de 3250 pessoas, e a faturação total ronda os 68 milhões de euros. É o segundo setor que conta com o maior número de empresas, cerca de 18% (AEP, 2016).

Quando se realizam previsões quanto ao número de clientes é imperativo a associação de um grau de incerteza gerado pela imprevisibilidade que representa o futuro e a ausência do conhecimento do que serão comportamentos de consumo futuros.

Através de uma pesquisa e análise dos dados fornecidos pelo PORDATA, relativos ao ano 2019, a densidade populacional referente aos NUTSIII (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos), mais precisamente, para a Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega e Tâmega e Sousa, cada um com os seus respetivos municípios, é 478 432 para mulheres entre os 25 e os 54 anos e 436 340 para homens no mesmo grupo de faixas etárias (PORDATA, 2019b, 2019a)

Procedeu-se, em seguida, ao cálculo do poder de compra *per capita*, isto é, onde há em média, por pessoa, maior e menor bem-estar material, e chegou-se à conclusão que para os NUTSIII referidos e os respetivos municípios (presentes em anexo) o número de índice de poder de compra tem uma média de 82,3%, sendo que no Porto é de 157,8% e em Vila Nova de Gaia é de 100,1%, valores estes elevados e satisfatórios quando comparados com os restantes municípios do país (PORDATA, 2020b). Achamos relevante compreender também a proporção do poder de compra, isto é, que municípios concentram maior e menor percentagem de poder de compra e percebeu-se que, os 3 NUTSIII acima referidos, apresentam uma percentagem média de 7,003%, sendo que o dentro desses, a cidade do Porto tem 2,917% e a de Vila Nova de Gaia tem 3,291% (PORDATA, 2020a).

Quer tudo isto dizer que, na área onde se tenciona explorar um potencial mercado, existem de facto boas condições económico-financeiras dos potenciais clientes que permitem o projeto avançar.

O mercado potencial será constituído por, aproximadamente, 108 000 pessoas. Realizou-se a soma de 478 432 + 436 340, que dá aproximadamente 900 000, valor esse multiplicado pela percentagem de classe média alta em Portugal, isto é, $900\,000 \times \% \text{ média alta} = 900\,000 \times 12\% = 108\,000$ (Pinto, 2019). Deste modo e, de acordo com os cálculos realizados na parte financeira do projeto, para a viabilidade da clínica estima-se que serão necessários cerca de 540 clientes anuais, o que por sua vez corresponde a 0,50% do mercado potencial que representa uma pequena porção do mercado, querendo isto dizer que a clínica poderá expandir e atingir uma quota de mercado ainda maior pois, certamente, terá clientes para tal, sendo objetivo atingir 2% do mercado potencial. De acordo com o estudo de mercado realizado, conclui-se que a clínica apresenta potencial para atingir esses clientes presentes no mercado.

Sabe-se que, uma das razões principais que promove a dificuldade de entrada de um negócio deste género no mercado está focada na concorrência. Assim sendo, no ponto seguinte foram analisados os concorrentes da clínica.

4.4.4. Empresas concorrentes

Para este capítulo, foram identificados os concorrentes diretos da clínica. Deste modo, foi possível apurar, em torno do local da clínica, um total de 18 unidades de estética, beleza, cosmética e medicina estética intensiva. Após o processo inicial de identificação dos competidores totais, dos 18 estabelecimentos, apenas 3 são considerados concorrentes diretos, pois são os que os serviços principais se assemelham com a clínica.

Tabela 2. Empresas concorrentes

Estabelecimento	Local
Clínica Drª Ana Sousa Medicina estética	R. Guilherme Duarte Camarinha 30, 4400-703 Vila Nova de Gaia
Centro de estética e saúde- Edite Mesquita	R. do Bonjardim 504, 4000-124 Porto
Clínica Endul: Medicina estética Sem Cirurgia	R. Pedro Homem de Melo, 55, 4150-599 Porto
Estética das Antas <i>Low Cost</i>	R. dos Navegantes 24, 4000-357 Porto
Diana Dias estética e bem-estar	R. da Barrosa 14, 4420-382 Gondomar
Essencial. Ser- estética e terapias orientais	Tv. Barrosa 16 1º andar, 4400-042 Vila Nova de Gaia
Atelier estética Célia Moreira	R. Parque 1º maio 207, 4430-999 Vila Nova de Gaia
Clínicas Nuno Mendes	R. de Miguel Bombarda 105, 4050-377 Porto
Rita Moreira- estética e massagem	R. da Estação 136, 4300-171 Porto
Ego <i>Care</i> - medicina anti-aging	R. Jerónimo Mendonça 56, 4200-271 Porto
<i>Point of Beauty</i> - estética	R. de João de Deus 384, 4100-458 Porto
<i>Korpus</i> de Beleza- centro de estética	Tv. da Figueirôa 44, 4050-107 Porto
<i>Balance</i> Baluarte estética e bem-estar	Av. da República 1120 4430-257 Vila Nova de Gaia
<i>She</i> estética	Pr. do Colégio de Gaia, 4430-999 Vila Nova de Gaia
Medical- medicina estética	Av. da República 1326, 4430-192 Vila Nova de Gaia
Prazeres da pele- centro de estética e bem-estar	R. Cortinha n.º 340, 4400-101 Vila Nova de Gaia
Keila estética	R. Oliveira Gaio 99, 4465-219 São Mamede de Infesta
Mais bonita- centro de estética e cosmética	R. de Raimundo de Carvalho 26, 4430-115 Vila Nova de Gaia

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos 3 concorrentes primordiais, após analisados todos os seus principais serviços, percebeu-se que a clínica tem uma vantagem competitiva, que é o facto de ser um negócio que abrange todos os serviços praticados pelos concorrentes e ainda alguns serviços extra, sendo que tem um modelo de negócios por subscrição que nenhuma das clínicas possui. Considera-se tudo isto vantagens competitivas vistas que está a ser implementada uma estratégia de criação de valor que não é, simultaneamente, implementada por nenhum concorrente nem potencial competidor. Encontra-se abaixo a tabela resumo com os principais serviços praticados pelos 3 concorrentes diretos da clínica.

Tabela 3. Principais concorrentes

Estabelecimento	Principais serviços
Clínica Drª Ana Sousa Medicina Estética	Medicina Anti-Aging; Personal <i>Trainer</i> ; Maquilhagem profissional
Centro de Estética e Saúde–Edite Mesquita	Dermo Mobilização Assistida (DMA) plus; Mesoterapia indolor. <i>Rose and Mineral Therapy</i> .
Clínica Endul: Medicina Estética Sem Cirurgia	Tratamento para obesidade; Cabelo; Varizes; Celfina; Análises genéticas (Nutrigen); Ginecoestética;

Fonte: Elaboração própria

4.5. Planeamento Estratégico

O Planeamento Estratégico de uma empresa apresenta um papel vital na sua gestão. Desenvolver estratégias empresariais permite fazer um balanço do fluxo de uma empresa, desde a sua criação até à sua situação corrente e, simultaneamente, permite projetar a empresa no futuro. Delinear estratégias permite

diminuir os riscos de insucesso dado que define as metas e os objetivos, antecipa problemas ao criar planos de contingência e promove a criação de mecanismos de controlo.

Atualmente, é necessário que as empresas tenham uma elevada capacidade de gerir informação por forma a garantir o bom uso dos recursos, no seu exponente máximo, através da simples sintonia estratégica entre meios, pessoas e objetivos.

Neste capítulo são apresentadas duas análises fundamentais para as empresas, nomeadamente a análise SWOT e a análise PEST.

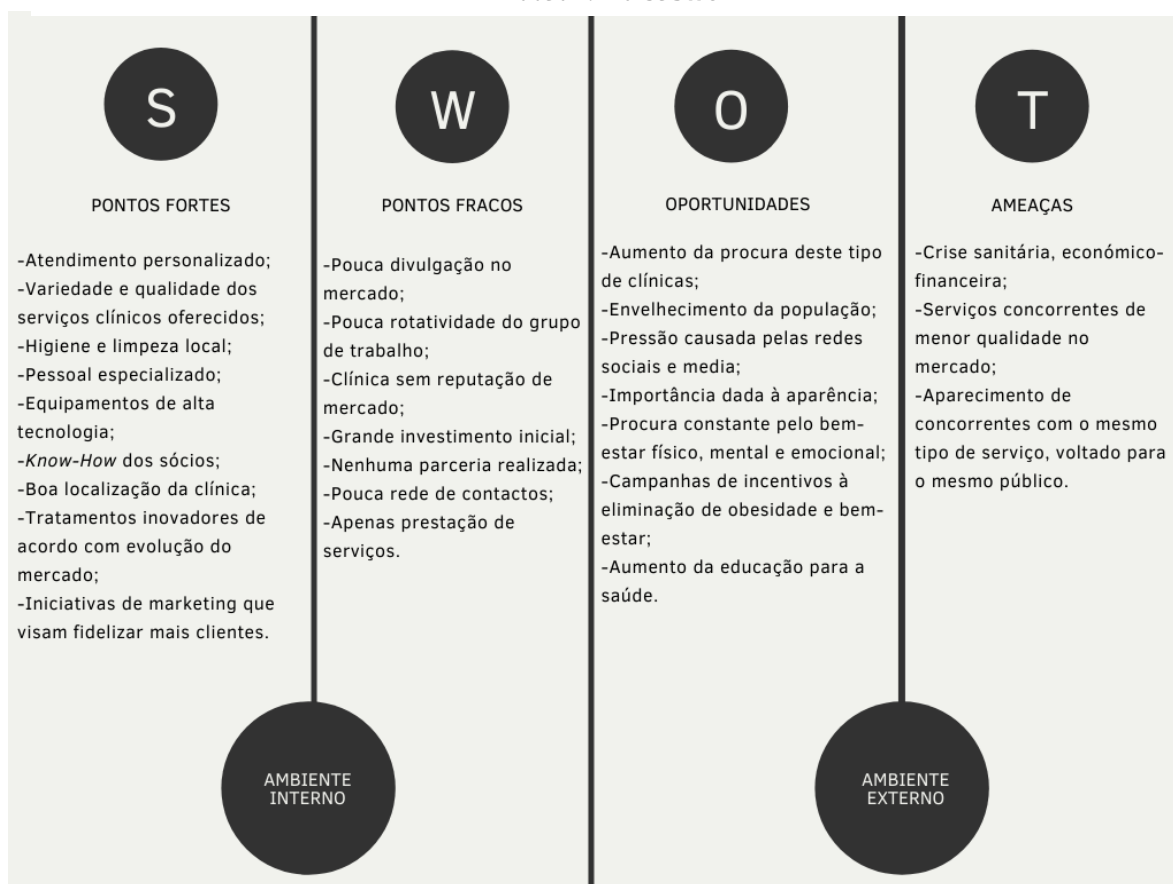
4.5.1. Análise SWOT

Sabe-se que, atualmente, a atmosfera dos negócios, é alvo de evoluções constantes dado o ambiente altamente dinâmico e competitivo de que é alvo. Posto isto, é imperativo, para a sobrevivência, desenvolvimento e sucesso de qualquer organização, a capacidade de planejar tudo estrategicamente por forma a conseguirem gerir eficazmente as oportunidades e ameaças externas neste cenário de transmutação ininterrupta.

De modo a que seja possível gerir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, existe uma análise que é comumente realizada denominada análise SWOT que, do inglês, significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. A análise SWOT foi desenvolvida por um grupo de administração geral da *Harvard Business School*, permite analisar, de forma estratégica, todos os pontos supramencionados, com o objetivo de conferir vantagens e sucesso à empresa (Sarsby, 2016).

É de salientar que, apesar de esta análise ser feita na abertura da clínica, ela deve ser com frequência atualizada. Posto isto, encontra-se no quadro seguinte, a análise SWOT da clínica.

Tabela 4. Análise *SWOT*



Fonte: Elaboração Própria

4.5.2. Análise PEST (Cenários futuros/tendências)

A análise PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica–, é conhecida como uma ferramenta de gestão que é utilizada com o propósito de analisar e monitorizar fatores externos do mercado que exercem impacto (positivo ou negativo) na atividade das organizações. É de extrema importância realizar esta análise, sobretudo, para as empresas que são novas no mercado (Pan, Chen, & Zhan, 2019). Deste modo, a análise PEST efetuada à presente clínica é a seguinte e demonstra quais os cenários PEST que a empresa terá que se adaptar. Esta análise foi realizada com base em revisão da literatura, assim como em conclusões retiradas do enquadramento teórico inicial.

Fatores Políticos

- Governo tem Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, nomeadamente, Portugal 2020 e surgimento do 2030, que funcionam como sistemas de incentivo a novas empresas e a vários setores (República Portuguesa, 2019);
- O Sistema Organizacional da Saúde em Portugal apresenta um regime próprio, diferenciado de outros modelos de outros países e, desse modo, a legislação Portuguesa permite a existência de instituições privadas a atuar no mercado da saúde e estética em Portugal (ERS, 2016).

Fatores Económicos

- Do ponto de vista económico, é pertinente referir que a época atual, devido á situação de pandemia vivida (Covid19), é de extrema instabilidade e com gigantescas debilidades. Portugal e o mundo atravessam um período de crise em vários níveis, especialmente a nível económico e, como tal, variáveis económicas afetam qualquer sector empresarial, o que torna mais complicado, nesta altura a implementação de qualquer negócio, principalmente, no setor da medicina estética;

- O aumento da taxa de desemprego (6,7%), a diminuição generalizada e abrupta dos rendimentos e o aumento dos impostos, faz com que o poder de compra dos portugueses diminua drasticamente (INE, 2020b). Devido a toda esta realidade vivida e, dado que, o setor da estética não se traduz numa prioridade, a capacidade económica do consumidor é o fator primordial para sucesso do projeto e, atualmente, essa capacidade encontra-se em défice;

- Regista-se um grande crescimento da indústria da medicina estética e cosmética nos últimos anos;

- Devido ao aparecimento do Covid-19, haverá um declínio dos possíveis *players* no mercado, dado que são várias as empresas que cessarão as suas atividades;

- Espera-se uma queda drástica do PIB, em cerca de 16,5% para o ano 2020 que, certamente afetará a grande maioria dos setores empresariais (INE, 2020a)

Fatores Sociais

- A adoção de um estilo de vida mais cuidado e requintado pela maioria da população, pois a sociedade requer, cada vez mais, que o ser humano trate da aparência física;

- População mais envelhecida predominante o que leva à procura de tratamentos estéticos que emendem danos causados pelo fator tempo;

- Questões éticas relacionadas com tratamentos de beleza já não são uma condicionante impeditiva;

- Contudo, devido a todos os problemas económicos causados pelo aparecimento do Covid19, na sociedade a classe média irá baixar, devido à baixa dos rendimentos gerais.

Fatores Tecnológicos

- Para a clínica são fundamentais os avanços na tecnologia emergente, na pesquisa de informação e inovação, o que acaba por ter impacto significativo na sua atividade;

- Atualmente, a sociedade está perante grandes inovações e melhorias das ferramentas, formas de fabrico, processos e serviços;

- Os fatores tecnológicos e biotecnológicos inerentes a todos os serviços de apoio que são necessários à atividade estão cada vez mais desenvolvidos o que, por sua vez, permite a robotização de sistemas e, dessa forma, apesar de ser essencial um grande investimento inicial em máquinas e equipamentos, a longo prazo compensará certamente;

- A clínica adotou a tecnologia como a principal ferramenta de negócio, o facto de também se apostar em tecnologia de ponta a nível de serviços é, de facto, uma mais valia, pois, o cliente num só espaço encontra vários elementos que satisfaçam as suas necessidades;

- Em 2020 e meados de 2021 a tecnologia 5G irá dominar o mercado das novas tecnologias o que impulsionará o aparecimento de novos dispositivos e aplicações mais inteligentes, eficazes e evoluídas, o que para a clínica é uma mais valia (Kishiyama, Benjebbour, Nagata, Okumura, & Nakamura, 2016).

4.6. Gestão e Controlo do Negócio

O sucesso de uma empresa passa por uma visão alargada sobre toda a organização, pela gestão e pelos instrumentos de gestão necessários para implementar estratégias competitivas e de desenvolvimento, de modo a obter resultados de qualidade, pois uma gestão criteriosa do negócio representa um papel fundamental para garantir a melhor concretização dos objetivos do mesmo.

Neste capítulo é apresentado qual o organograma, isto é, estrutura organizacional da empresa. Através do organograma da empresa, observa-se a divisão da empresa composta pelas duas sócias na direção e administração, assim como, as mesmas em funções de gestoras de alguns departamentos existentes na empresa. Dentro do departamento Produção e Operacional e Especialidades Médicas encontra-se a secção de departamentos de tratamentos: o de Pele e Antienvelhecimento, de Saúde Estética Intensiva, de Fototerapia Laser, de Saúde da Mente, de Saúde Ginecológica, de Terapias Complementares e Massagens e o de Especialidades Médicas e de Enfermagem. No seguinte organograma, encontra-se explicada de forma simples a estrutura organizacional da empresa, constituída por 4 departamentos, diretamente dependentes da administração.

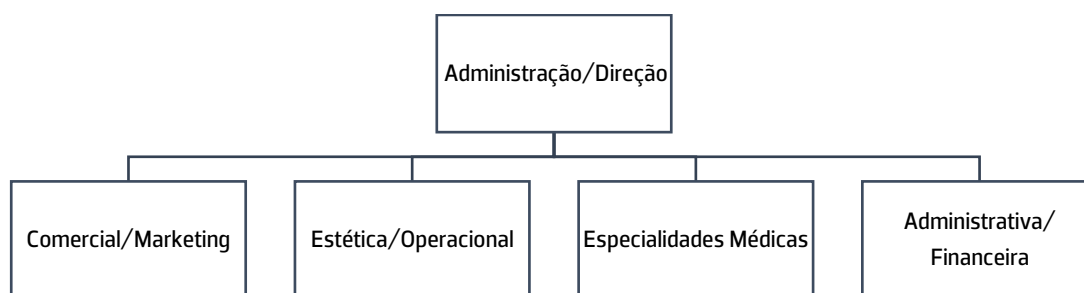


Figura 18. Organograma

Fonte: Elaboração própria

Como referido, a empresa de forma a possuir rigor na sua gestão corrente, a curto e longo prazo terá na sua estrutura orgânica, para além da administração, quatro departamentos centrais na decisão e gestão diária, sendo eles o departamento de Comercial/Marketing, Estética/Operacional, Especialidades Médicas e Administrativa/Financeira. Cada departamento terá pessoal que atua na área da sua especialidade garantindo assim a fiabilidade na produção de relatórios de gestão, na análise sistemática dos processos e devido acompanhamento económico-financeiro diário que permita ajustar a estratégia a seguir, de acordo com a necessidade interna e as exigências do mercado envolvente.

Por forma a monitorizar eficazmente a gestão da empresa será constantemente aplicada a ferramenta de gestão PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Para o planeamento estratégico será realizado um diagnóstico anual do panorama atual da empresa e serão elaborados objetivos e metas a alcançar trimestralmente.

No que diz respeito ao executar, todos os colaboradores da empresa terão acesso às metas e objetivos da empresa para que se esforcem individualmente na sua especialidade para atingir resultados visíveis para a empresa e para que tudo corra conforme o planeado.

Relativamente à fase de verificação das ações, se estas estão a decorrer conforme o planeado, serão utilizados indicadores que permitirão encontrar e solucionar eventuais problemas e, assim, implementar melhorias dos processos.

Em relação à última fase do ciclo, a fase de agir, agir-se-á de forma corretiva e preventiva para transformar as ações em resultados promissores indo de encontro à melhoria contínua, nesta fase é essencial avaliar os indicadores traçados e se estes vão ou não de encontro aos objetivos iniciais.

4.7. Estratégias de Marketing: Marketing Mix

Ao plano estratégico de Marketing está subjacente o diagnóstico e desenvolvimento estratégico e estes devem ser efetuados com base nos conceitos da política do Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Recursos humanos, Processos e Instalações.

Tabela 5. Marketing Mix

P	DESCRIÇÃO
Produto	Serão prestados serviços agrupados em sub departamentos específicos. No ponto 4.3.1 todos esses serviços/tratamentos estão discriminados e englobados no respetivo departamento.
Preço	A estratégia de preço utilizada foca-se na aplicação de um preço relativamente alto, mas sempre inclinado para a sociedade média-alta, aliado sempre a uma qualidade de serviço altíssima. Há uma tabela predefinida com preços fixos. Dependendo do plano de subscrição escolhido os preços de fidelização oscilam entre 200€ e 800€ mensais.
Canais de distribuição	A clínica terá lugar em Vila Nova de Gaia e a distribuição do serviço é feita diretamente com o cliente final, contudo, existem outros canais de contacto com cliente, como os canais de distribuição online: Facebook, Instagram e Website. Serão elaborados parcerias e protocolos com ofertas personalizadas consoante a ocasião ou necessidade do cliente. O horário de funcionamento da clínica será das 9h às 17h
Comunicação	A comunicação na clínica é realizada através de campanhas de marketing e de marketing online em redes sociais, nomeadamente, website, instagram e facebook. Serão feitas publicações diárias dos tratamentos realizados, de informações sobre a clínica e sobre o seu posicionamento no mercado. Será criada uma <i>newsletter</i> com conteúdos de saúde, bem-estar, receitas, hábitos alimentares, entre outros que será enviada mensalmente para todos os clientes. Serão ainda elaborados vídeos promocionais que visem dar a conhecer os tratamentos disponíveis. Existirá um email e um contacto telefonico para marcações e esclarecimentos de duvidas que estará disponível durante o tempo que a clínica estiver aberta ao publico. A clínica estará associada a alguns clientes VIP, <i>instagrammers</i> e <i>bloggers</i> e tentará criar parcerias com hoteis de luxo na zona do grande Porto por forma a ganhar notoriedade. Todas as estratégias de marketing aplicadas visam angariação de novos clientes

Recursos Humanos	<p>Serão necessários para o bom funcionamento da clínica 20 funcionários, organizados da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma pessoa na administração da empresa; • Duas pessoas da área administrativa/financeira; • Uma pessoa na área comercial/marketing; • Dez colaboradores na área de produção/operacional, nomeadamente, dois enfermeiros, dois técnicos de saúde estética intensiva, três fisioterapeutas, dois técnicos de processos de terapias complementares e massagens, um <i>personal trainer</i>; • Três médicos de especialidade, nomeadamente, um cirurgião, um dermatologista e um ginecologista; • Um psicólogo associado à "saúde da mente" • Um nutricionista. • Outro.
Processos e capacidade tecnológica	<p>A clínica estará equipada com tecnologia de ponta que permitirá satisfazer as necessidades dos atuais compradores. O facto de possuir tecnologias emergentes permite estar na vanguarda do mercado, fator esse que é considerado ponto chave para angariação e fidelização de clientela. Visto que, todos os colaboradores, estão em contacto direto com as clientes, uma boa apresentação é fundamental para transmitir uma imagem positiva e sobretudo bastante profissional tanto da empresa como do serviço e tratamentos que estão a ser realizados. Para garantir a monitorização dos processos, ao longo das sessões de tratamentos, os colaboradores fazem uma verificação junto do cliente se os tratamentos/resultados estão a ir de encontro com as suas expectativas. Será ainda elaborado um processo de comunicação interna que permita a minimização de falhas antes, durante e após a prestação do serviço e o aumento da qualidade do mesmo.</p>
Localização das instalações	<p>Dado que a clínica será ainda construída e dado que há capital para a moldar de acordo com as preferências, serão feitas algumas escolhas de pontos chave no que respeita à localização e instalações. Sabe-se que a localização das clínicas é sempre cuidadosamente selecionada, deste modo a clínica terá lugar numa propriedade que terá estacionamento gratuito para clientes, o local é próximo de pontos de referência e também de transportes públicos. A clínica situar-se-á na Rua dos Polacos, nº46 em Vila Nova de Gaia.</p>

Fonte: Elaboração própria

4.8. Impacto socioeconómico do projeto

A criação desta clínica de saúde estética intensiva, gera um impacto socioeconómico positivo em duas principais vertentes. A primeira ligada à criação de 20 postos de trabalho diretos e a segunda à arrecadação de impostos (IVA, IRS, SS e IRC).

Ao empregar 20 pessoas e ao pagar-lhes o salário corretamente, permite arrecadar impostos, nomeadamente, permite gerar valores de Segurança Social e IRS sob os salários obtidos e, todos esses valores, são mensalmente para o estado, o que, por sua vez, ajuda a diminuir prestações sociais como subsídios de desemprego e doença.

Relativamente ao valor acrescentado pela empresa (margem bruta), este é considerado elevado, dado que a margem de comercialização é também elevada, isto é, 1 663 200€ (Volume de Negócios – Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas = 2 587 200€ – 924 000€ = 1 663 200€). É nesta margem que tem origem o imposto sobre o valor acrescentado a arrecadar pelo estado, ou seja, 382 536€ (1 663 200€ x 23%).

4.9. Modelo Financeiro do Plano de Negócios

Neste capítulo, como previamente referido, apresentam-se os elementos utilizados na avaliação financeira do projeto. Todas as projeções financeiras exibidas tiveram como suporte a folha de cálculo FINICIA (Programa de financiamento das Pequenas e Médias Empresas) presente no anexo 3, fornecido pelo IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação, IP. Segundo este, o FINICIA é um programa que, de facto, facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas de modo a verificar a sua viabilidade, ou também de organizações na fase inicial do seu ciclo de vida que apresentem, por exemplo, projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Serão, assim, nesta seção apresentados, discutidos e analisados todos aspetos económico-financeiros deste potencial novo negócio.

4.9.1. Pressupostos

De acordo com o manual de criação do plano de negócios da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), a construção de um estudo económico e financeiro tem como base um processo de previsão assente em pressupostos com o objetivo de apurar os efeitos relativos à implementação do referido plano de negócios (ANJE, 2017). Os pressupostos que serviram de base à elaboração económico-financeira do projeto apresentam-se na seguinte tabela:

Tabela 6. Pressupostos

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	5
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de <i>Stockagem</i> (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	12
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	16%
Taxa de IRC	25%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^e	10%
Beta U de empresas de referência	100%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Os pressupostos vigorarão ao longo do projeto, isto é, de 2020 a 2025. O ano 0 do projeto é o ano de 2020 e corresponde ao ano em que será feito o investimento. Os prazos médios de pagamento aos fornecedores e de *stockagem* serão iguais a 15 dias, enquanto o prazo médio de recebimento, por parte dos clientes, será apenas de 5 dias, uma vez que a maioria dos clientes pagará a pronto pagamento. A taxa de IVA considerada é a que vigora como normal, isto é, 23%. Relativamente à Segurança Social de órgãos sociais e colaboradores, o encargo patronal é de 23,75%, enquanto a retenção individual é de 11%. A taxa

média de IRS apresentada é de 16% e foi calculada com base na análise da tabela de IRS para os ordenados apresentados para os colaboradores da empresa. A taxa de IRC foi calculada com base na que vigora de 21% acrescida de 1,50% para a Derrama Municipal e de 2,50% para a Tributação Autónoma.

Dado que os bancos, atualmente, não oferecem qualquer remuneração para os depósitos a prazo, não foram consideradas taxas de aplicações financeiras.

Definiu-se para o projeto um prémio de risco de 10% e uma taxa de juro de ativos sem risco é de 0,25%. O prémio de risco indica a rentabilidade adicional relativamente aos ativos sem risco, de forma a compensar o investidor por aplicar o seu capital num investimento que comporta um alto nível de risco e incerteza, desta forma e para além da rentabilidade que o investidor obterá em ativos sem risco, o investidor obtém mais 10% de forma a compensar o acréscimo no nível de risco (Damodaran, 2016).

O Beta U representa o risco sistemático da empresa, refletindo características tais como o setor em que a empresa atua. Uma vez que se trata de uma empresa com um novo modelo de negócio no setor não se aplica o Beta U e por isso, considerou-se o valor de 100%, segundo indicações do próprio modelo FINICIA.

Para melhor compreensão dos números apresentados optou-se por desenvolver a análise do investimento a preços constantes de 2020, isto é, não se considerou qualquer inflação no período em que decorrerá o projeto. Igual motivo levou a que não considerássemos qualquer taxa de crescimento tanto ao nível dos rendimentos como dos gastos.

4.9.2. Volume de Negócios

Segundo o guia de apoio ao plano de negócios do IAPMEI, o quadro de projeção de vendas é provavelmente o mais importante e, simultaneamente, o mais difícil de preencher dado que são gerados por estimativas que podem não refletir de todo a realidade (IAPMEI, 2016a). Trata-se, pois, do principal objetivo da empresa, sendo o “porquê” da sua existência. As previsões de vendas são uma análise do volume de negócios que se pretende alcançar face à procura esperada onde se tem como base determinados constrangimentos no ambiente atual, segundo os autores seminais (Mentzer & Moon, 2004).

Na Clínica o preço de venda varia consoante o tipo de serviços que o cliente subscreve. O cliente dispõe de 4 diferentes pacotes de serviços para escolha:

- O pacote 1, com o preço de venda de 200€ mensais, inclui o acesso a 1 departamento de tratamentos, escolhido na 1ª consulta de avaliação, onde o cliente pode frequentar a Clínica 3 vezes por mês em sessões de 60 minutos;
- O pacote 2, com o preço de venda de 400€ mensais, inclui o acesso a 2 departamentos de tratamentos, escolhidos na primeira consulta de avaliação, onde o cliente pode frequentar a Clínica 4 vezes por mês em sessões de 60 minutos;
- O pacote 3, com preço de venda de 600€ mensais, inclui o acesso a 4 departamentos de tratamentos, escolhidos na primeira consulta de avaliação, onde o cliente pode frequentar a Clínica 5 vezes por mês em sessões de 60 minutos;

- O pacote 4, com preço de venda de 800€ mensais, inclui o acesso a 6 departamentos de tratamentos, escolhidos na primeira consulta de avaliação, onde o cliente pode frequentar a Clínica 6 vezes por mês em sessões de 90 minutos.

- Aos preços de venda referidos acresce o IVA à taxa normal.

Para o primeiro ano de atividade, ou seja, 2021, a empresa ambiciona atingir um volume de negócios de 2.587.200€. Isto significa que se atinge um total de 539 clientes mensais. Realizou-se uma estimativa de que 231 clientes subscrevem mensalmente o pacote 1 perfazendo o valor anual de 554.400€; 154 clientes subscrevem mensalmente o pacote 2 perfazendo o valor anual de 739.200€; 77 clientes subscrevem mensalmente o pacote 3 no valor anual de 554.400€; e, por fim, 77 clientes subscrevem mensalmente pacote 4 o que significa um valor anual de 739.200€.

O número de clientes que subscrevem o pacote 1 é de 231. Este número foi calculado com base na seguinte fórmula: 11 que corresponde ao número de salas da Clínica, multiplicado por 7 horas de trabalho diárias, multiplicado por 3, ou seja, a cada hora, 3 salas são utilizadas por clientes do pacote 1.

Já o pacote 2, são 154 clientes que o subscrevem. Este número foi calculado com base na seguinte fórmula: 11 que corresponde ao número de salas da Clínica, multiplicado por 7 horas de trabalho diárias, multiplicado por 2, ou seja, a cada hora, 2 salas são utilizadas por clientes do pacote 2.

Para o pacote 3, são 77 clientes. Este valor foi calculado através de, 11 que corresponde ao número de salas da Clínica, multiplicado por 7 horas de trabalho diárias, multiplicado por 1, ou seja, a cada hora, 1 das 11 salas são utilizadas por clientes do pacote 3.

Também para o pacote 4, são 77 clientes que o subscrevem. Este número foi calculado procedendo da mesma forma que se procedeu para as clientes do pacote 3.

É de salientar que, a subscrição dos diferentes pacotes, tem inerente o facto de os clientes poderem frequentar a Clínica um diferente número de vezes mensalmente.

Definiu-se um valor de 0,20% para as perdas por imparidade para créditos de clientes e estas consistem na redução do valor contabilístico de um ativo, por forma a evidenciar uma potencial perda de parte ou da totalidade do seu valor real, ou seja, é o risco que a empresa corre caso o cliente não pague. Deste modo, ao valor de 0,20% de perdas por imparidade corresponde um total constante de 6.365€ por ano. Considerou-se uma taxa estimada residual dado que, todas as consultas são pagas através da subscrição, isto é, o cliente para ter acesso á consulta tem que previamente realizar o pagamento da subscrição com que se comprometeu.

Deste modo, o PMR influencia a baixa taxa de perdas por imparidade estipulada. Contudo, é de salientar que pode haver 5 dias de prazo médio de recebimento, o que por sua vez significa que alguns clientes podem ter crédito e, assim sendo, é nesses 5 dias que ocorre o risco de imparidade.

Tabela 7. Volume de Negócios

Prestação de Serviços – MERCADO NACIONAL	2021 a 2025
Pacote 1	554 400
Número de clientes anual	231
Preço Unitário	2 400
Pacote 2	739 200
Número de clientes anual	154
Preço Unitário	4 800
Pacote 3	554 400
Número de clientes anual	77
Preço Unitário	7 200
Pacote 4	739 200
Número de clientes anual	77
Preço Unitário	9 600
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	2 587 200
IVA	595 056
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	3 182 256
Perdas por imparidade	0,20% 6 365

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.3. Custo das Matérias Consumidas

Segundo o guia explicativo de como elaborar um Plano de Negócios do IAPMEI, o mapa de custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), é uma rubrica cujo âmbito expressa o custo das mercadorias vendidas na atividade comercial da empresa, bem como o custo das matérias-primas, subsidiárias e outras matérias consumidas na atividade produtiva de bens e serviços (IAPMEI, 2016a). O projeto não contempla mercadorias vendidas, contemplando apenas matérias consumidas na prestação de serviços.

Relativamente ao custo das matérias consumidas nos pacotes de subscrição da Clínica, o valor do primeiro ano de atividade situa-se nos 924.000€. Este valor repete-se ao longo dos 5 anos de atividade expressos, dado que se optou por trabalhar a preços constantes de 2020, tal como se pode verificar na tabela do Custo das Matérias Consumidas de 2021 a 2025.

No projeto, a margem bruta varia consoante o tipo de produto, diretamente relacionado com o preço de aquisição e, consequentemente, a qualidade de serviço prestado. Assim sendo, para o pacote 1 previamente descrito a margem bruta é de 80%, para o pacote 2 é de 70%, no pacote 3 é de 60% e no pacote 4 é de 50%, o que, por sua vez, significa que ao longo dos 5 anos o valor das matérias consumidas é de 110.880€, 221.760€, 221.760€, 369.600€, respetivamente.

Tabela 8. Custo das Matérias Consumidas

CMC	Margem Bruta	2021 a 2025
Mercado Nacional – TOTAL	%	Valor
Pacote 1	80%	110 880
Pacote 2	70%	221 760
Pacote 3	60%	221 760
Pacote 4	50%	369 600
TOTAL CMC		924 000
IVA	23%	212 520
TOTAL CMC + IVA		1 136 520

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Na tabela seguinte, podemos constatar que, para cada pacote, há gastos diferentes por parte da empresa. Há pacotes que implicam um maior gasto e esses apresentam um preço de venda superior por forma a gerar equilíbrio. Os gastos por parte da empresa ao prestar o serviço variam de 13€, 30€, 48€ e 67€ por sessão/cliente, para o pacote 1, 2, 3 e 4, respetivamente.

Tabela 9. Valor gasto em média em cada cliente por sessão de tratamento

Matérias Primas e Subsidiárias Consumidas	Pacote 1	Pacote 2	Pacote 3	Pacote 4
CMC	110 880	221 760	221 760	369 600
Número de subscritores	231	154	77	77
Número de meses da subscrição	12	12	12	12
Número de vezes que frequenta a Clínica por mês	3	4	5	6
	8 316	7 392	4 620	5 544
Média do gasto por cliente/sessão (€)	13	30	48	67

Fonte: Elaboração própria

4.9.4. Fornecimentos e Serviços Externos

De acordo com o IAPMEI, os fornecimentos e serviços externos (FSE) compreendem as quantias relativas ao consumo e uso de bens e serviços destinados ao desenvolvimento da atividade da empresa e expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal. Estes custos estão subdivididos, sendo eles custos fixos, ou seja, aqueles que incorrem independentemente de a atividade ser exercida ou não e custos variáveis que, por sua vez, estão dependentes da atividade e das vendas da empresa (IAPMEI, 2016a).

Na tabela de FSE são indicados quais os gastos gerais suportados pela Clínica no âmbito do projeto bem como a percentagem correspondente a custos fixos e variáveis de cada um desses gastos. É de salientar que se trabalhou a preços constantes de 2020 e, por isso, os valores até 2025 são iguais.

Inicialmente, são descritos os serviços especializados, nomeadamente, trabalhos especializados, como serviços de contabilidade que custam 400€ mensais. Por forma a atrair novos clientes, a empresa terá um investimento mensal em publicidade e marketing, gastando 300€. Em serviços de vigilância e segurança estima-se um gasto de 100€. Os honorários no montante de 250€ correspondem a gastos com uma avença com um advogado. No que respeita à conservação e reparação estima-se um total de 100€ mensais por forma a preencher qualquer lacuna relativa à avaria de máquinas ou equipamentos distintos, por forma a garantir o controlo e certificação da qualidade prestada, este valor foi estimado para qualquer eventualidade no que diz respeito ao tratamento do material da empresa, do próprio espaço ou viaturas.

Relativamente ao material de consumo, espera-se um gasto no valor de 400€ mensais. Este é subdividido em 200€ para ferramentas e utensílios de desgaste rápido, como por exemplo, canetas, folhas, blocos, lápis; 100€ para livros e documentação técnica; 50€ para material de escritório, como calculadoras, agrafadores, *pens*. Assumiu-se ainda que o custo dos artigos para ofertas a clientes será de 50€ mensais e será 100% variável.

Para energia e fluídos estima-se que a Clínica poderá consumir no período de um mês o equivalente a 1.700€. Dada a elevada quantidade de equipamentos que funcionam por eletricidade prevê-se um gasto

desta de 800€ mensais, de 400€ para combustíveis e de 500€ para água. É de salientar que se atribuiu a possibilidade de 80% destes custos serem variáveis em todas estas rubricas.

Colocou-se um valor de 150€ mensais para deslocações e estadas, ou seja, gastos com e passagens aéreas, hotéis, concessão de vistos, etc.

Para rendas e alugueres está previsto o serviço de *renting* de equipamentos e máquinas e possíveis bens móveis, que atingirá os 8.800€ mensais. Este valor resulta da multiplicação de 800€ por sala pelas 11 salas da Clínica.

Para a rubrica da comunicação, por exemplo, telefones fixos, telemóveis, serviços de internet, televisão e multimédia o valor é de 200€ mensais. No que respeita a seguros definiu-se um valor de 300€ para responsabilidade civil e multirriscos. Para os custos com registos comerciais, certidões, atos notariais e de contencioso definiu-se o valor de 50€ mensais. No que toca a despesas de representação com clientes definiu-se 100€ mensais. Optou-se pelo valor de 1000€ mensais para gastos relativos à aquisição de serviços de limpeza e higiene, por terceiros especializados para tal. Por fim, com carácter residual nas aquisições de serviços colocou-se um valor de 100€ em “outros serviços”, caso haja algum serviço que não tenha enquadramento em todas as contas referidas anteriormente.

No final do primeiro ano de atividade o valor em fornecimentos e serviços externos é de 167.400€. Estes encontram-se divididos em FSE custos fixos com um valor de 150.480€ e FSE custos variáveis de 16.920€. Todos estes valores referidos encontram-se discriminados na tabela abaixo.

Tabela 10. Fornecimentos e Serviços Externos

Rubricas	Taxa IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021 a 2025
Serviços especializados					
Trabalhos especializados	23%	100%		400	4 800
Publicidade e propaganda	23%	100%		300	3 600
Vigilância e segurança	23%	100%		100	1 200
Honorários	23%	100%		250	3 000
Conservação e reparação	23%	100%		100	1 200
Materiais					
Ferramentas e utensílios desgaste rápido	23%	100%		200	2 400
Livros e documentação técnica	23%	100%		100	1 200
Material de escritório	23%	100%		50	600
Artigos para oferta	23%		100%	50	600
Energia e fluidos					
Eletricidade	23%	20%	80%	800	9 600
Combustíveis	23%	20%	80%	400	4 800
Água	6%	20%	80%	500	6 000
Deslocações, estadas e transportes					
Deslocações e Estadas	23%	100%		150	1 800
Serviços diversos					
Rendas e alugueres	23%	100%		8 800	105 600
Comunicação	23%	100%		200	2 400
Seguros		100%		300	3 600
Contencioso e notariado	23%	100%		50	600
Despesas de representação	23%	100%		100	1 200
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		1 000	12 000

Outros serviços	23%	100%		100	1 200
FSE – Custos Fixos					150 480
FSE – Custos Variáveis					16 920
				TOTAL FSE	167 400
IVA					10 158
				TOTAL FSE + IVA	177 558

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.5. Gastos com Pessoal

Nesta secção de gastos com pessoal é apresentado o quadro de pessoal da empresa, bem como as suas remunerações. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, no relatório apresentado em 2019 “Filiais de empresas estrangeiras em Portugal”, os gastos com pessoal são definidos como o valor que corresponde às remunerações fixas ou periódicas do pessoal ao serviço, qualquer que seja a sua função na Clínica assim como os encargos sociais obrigatórios ou facultativos suportados pela empresa (INE, 2019).

Deste modo, foram estimados os valores correspondentes a estes custos, tendo em conta os serviços que os colaboradores podem prestar à empresa durante um período contabilístico.

Relativamente à composição de ativos humanos, a empresa considera-se pouco hierarquizada, estando todos os departamentos sempre interligados e em constante comunicação, contando com 20 colaboradores, organizados da seguinte forma:

- Uma pessoa na administração da empresa;
- Duas pessoas da área administrativa/financeira;
- Uma pessoa na área comercial/marketing;
- Dez colaboradores na área de produção/operacional, nomeadamente, dois enfermeiros, dois técnicos de saúde estética intensiva, três fisioterapeutas, dois técnicos de processos de terapias complementares e massagens, um *personal trainer*;
- Três médicos de especialidade, nomeadamente, um cirurgião, um dermatologista e um ginecologista;
- Um psicólogo associado à “saúde da mente”;
- Um nutricionista.

Não há previsões de necessidades de recrutamento de colaboradores desde o ano da criação da empresa até ao ano de 2025, mantendo-se fixo em 20 colaboradores.

Até ao ano de 2025 não se prevê o aumento do valor total das remunerações base do pessoal. Assim, o valor total de gastos com o pessoal referente à remuneração base anual será no valor de 616.000€ e todos os salários estão discriminados na tabela dos gastos com pessoal. A este valor acresce o valor de 154.000€ referente a outros gastos: encargos patronais para a segurança social, seguro de acidentes de trabalho totalizando assim os gastos com o pessoal um valor de 770.000€.

Tabela 11. Gastos com Pessoal

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2021 a 2025	
Administração / Direção	1	
Administrativa Financeira	2	
Comercial / Marketing	1	
Produção / Operacional	10	
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)	3	
Psicólogo	1	
Nutricionista	1	
Outros	1	
TOTAL	20	
Remuneração base mensal	2021 a 2025	
Administração / Direção	3 500	
Administrativa Financeira	1 000	
Comercial / Marketing	1 500	
Produção / Operacional	2 000	
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)	4 000	
Psicólogo	2 000	
Nutricionista	2 000	
Outros	1 000	
Remuneração base anual	2021 a 2025	
Administração / Direção	49 000	
Administrativa Financeira	28 000	
Comercial / Marketing	21 000	
Produção / Operacional	280 000	
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)	168 000	
Psicólogo	28 000	
Nutricionista	28 000	
Outros	14 000	
TOTAL	616 000	
Outros Gastos	2021 a 2025	
Segurança Social	%	Valor
Órgãos Sociais	23,75%	11 638
Pessoal	23,75%	134 663
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%	7 700
TOTAL	154 000	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	770 000	

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

No que respeita às questões ligadas à obrigação de retenção na fonte sobre as remunerações do pessoal, estas terão o valor de 166.320€ e manter-se-ão constantes ao longo dos 5 anos, como se pode comprovar pela análise do quadro resumo que contém as retenções para a Segurança Social e para o IRS.

Tabela 12. Gastos com Pessoal (Quadro Resumo)

QUADRO RESUMO		2021 a 2025
Remunerações		Euros
Órgãos Sociais		49 000
Pessoal		567 000
Encargos sobre remunerações		146 300
Acidentes de trabalho e doenças profissionais		7 700
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		770 000
Retenções Colaboradores		2021 a 2025
Retenção SS Colaborador	%	Euros
Gerência / Administração	11%	5 390
Outro Pessoal	11%	62 370
Retenção IRS Colaborador	16%	98 560
TOTAL Retenções		166 320

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.6. Investimento

Sendo o objetivo principal das empresas o aumento do seu resultado líquido, estas procuram criar vantagens competitivas que, usualmente, surgem pelo alcance de um custo de produção inferior ao da concorrência ou apresentação de produtos inovadores. A vantagem competitiva pode ser concebida através de investimento por parte da empresa (Mações, 2017). O investimento neste projeto corresponde à soma dos montantes despendidos em ativos fixos acrescidos dos valores circulantes, isto é, em fundo de maneoio.

Ativos Fixos

O investimento em ativos fixos tangíveis consiste, essencialmente, na aquisição de terreno e edifício de construção da Clínica no valor total de 1.600.000€, em equipamento básico para munir todo o processo produtivo e operacional e, para tal, prevê-se o gasto de cerca de 110.000€, o qual resulta do gasto de 7.500€ em cada uma das 11 salas de tratamento, mais 4.500€ em 5 salas de consultas e avaliações médicas de diferentes especialidades e ainda 5.000€ para salas de armazenamento de produtos e bens essenciais para o funcionamento da clínica que exijam condições especiais de armazenamento.

Prevê-se que se adquira um carro e equipamento administrativo como, por exemplo, computadores de secretária para apoio administrativo, portáteis para apoio à administração, tablets, máquina fotográfica para o “antes e depois” dos tratamentos realizados, entre outros, no valor total de 35.000€. Na rubrica outros ativos fixos tangíveis estão considerados todos os equipamentos de mobiliário de escritório, sala de reuniões e showroom.

Quanto aos ativos fixos intangíveis, foram considerados licenças de software e programas informáticos.

O investimento aparece refletido na tabela seguinte:

Tabela 13. Ativos Fixos

Investimento	2020
Ativos fixos tangíveis	Valor
Terrenos e Recursos Naturais	400 000
Edifícios e Outras Construções	1 200 000
Equipamento Básico	110 000
Equipamento de Transporte	25 000
Equipamento Administrativo	10 000
Outros ativos fixos tangíveis	10 000
Total Ativos Fixos Tangíveis	1 755 000
Ativos Intangíveis	Valor
Programas de computador	5 000
Total Ativos Intangíveis	5 000
Total Investimento	1 760 000
IVA	23% 31 050

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Na tabela seguinte das taxas de depreciações e amortizações podemos verificar quais as taxas de depreciação e, consequentemente, o período de vida útil, que foram utilizadas para o investimento realizado pela clínica.

Tabela 14. Taxas de Depreciações e Amortizações

Depreciações e amortizações	
Ativos fixos tangíveis	%
Edifícios e Outras Construções	4%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25%
Equipamento Administrativo	20%
Outros ativos fixos tangíveis	20%
Ativos Intangíveis	%
Programas de computador	33,33%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.7. Fundo de Maneio

O fundo de maneio de uma empresa é, regra geral, considerado como um conjunto de valores que são submetidos a transformações cíclicas do curto prazo e das quais o destino normal no final do ciclo de exploração é a sua reutilização. Por sua vez, as necessidades de fundo de maneio (NFM) estão diretamente associadas às necessidades de financiamento do ciclo de explorações da empresa (Mações, 2017).

Só é necessário fundo de maneio em 2020 ano do investimento inicia com um montante de 17.763€. O referido montante corresponde a 10.000€ para reserva de segurança de tesouraria decidida como necessária pela futura gestora da empresa, mais 7.763€ relativos ao IVA (dedutível) debitado pelos fornecedores do ativo fixo. Iniciada a atividade em 2021, e devido ao modelo de negócio por subscrição com a maioria dos clientes a pagar a pronto, o investimento em fundo de maneio é recuperado totalmente, como se pode verificar pela análise da tabela seguinte.

Tabela 15. Fundo de Maneio

Rubricas	2020	2021	2022 a 2025
Necessidades Fundo Maneio	Valor	Valor	Valor
Reserva Segurança Tesouraria	10 000	10 000	10 000
Clientes		44 198	44 198
Inventários		38 500	38 500
Estado	7 763		
TOTAL	17 763	92 698	92 698
Recursos Fundo Maneio	Valor	Valor	Valor
Fornecedores		54 753	54 753
Estado		115 425	115 425
TOTAL		170 178	170 178
Fundo Maneio Necessário	17 763	-77 480	-77 480
Investimento em Fundo de Maneio	17 763	-95 242	
ESTADO	-7 763	115 425	115 425
SS		15 290	15 290
IRS		7 040	7 040
IVA	-7 763	93 095	93 095

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.8. Financiamento

O financiamento de um projeto de investimento não é mais do que a captação de meios financeiros necessários para o arranque do mesmo, estes podem ter caracter de curto prazo ou médio e longo prazo, conforme a exigibilidade dos pagamentos e também de outros diversos fatores. Segundo o guia de apoio ao plano de negócios do IAPMEI no quadro de financiamento está expressa a forma de financiamento do projeto. O financiamento de uma empresa ou projeto deverá sempre cumprir sempre que possível a regra do equilíbrio financeiro, isto é, as necessidades de médio e longo prazo deverão ser financiadas no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas no curto prazo (IAPMEI, 2016a).

De forma a efetuar a cobertura do investimento requerido a estrutura de financiamento deverá corresponder ao demonstrado na seguinte tabela:

O investimento no ano 2020 assume o valor de 1.777.763€ e as necessidades de financiamento assumem o valor de 1.777.800€.

Para efetuar a cobertura do investimento requerido, o projeto recorre, como fonte de financiamento, a capital social no valor de 10.000€ investido por duas sócias do negócio, e recorre também a uma prestação suplementar de capital no valor 1.780.000€ (outros instrumentos de capital) suportado por uma das sócias (capitalista). Este valor investido pela sócia tem como finalidade fazer face às necessidades de tesouraria na área operacional da empresa. É de salientar que, o acordo inicial das sócias é o seguinte: a sócia de capital de risco tem uma quota de 5.100€ (51%) e a outra sócia (detentora da ideia inicial do projeto) detém 4.900€ (49%). Após a recuperação total do capital investido pela sócia capitalista, a posição acionista inverter-se-á. Isto é, esta ficará com 49% da clínica e a sócia detentora da ideia inicial passará a deter 51%. As necessidades e as fontes de financiamento estão representadas na tabela seguinte:

Tabela 16. Financiamento

Necessidades de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	1 777 800	-95 200				
TOTAL das Necessidades de Financiamento	1 777 800	-95 200				
Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios libertos		557 993	557 993	557 993	557 577	556 014
Capital	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 780 000					
TOTAL das Fontes de Financiamento	1 790 000	557 993	557 993	557 993	557 577	556 014

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.9. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados (DR) de um projeto resume-se a uma descrição sucinta das operações realizadas pela empresa, durante determinado período de tempo, onde se salienta um dos valores mais importantes para uma empresa, o resultado líquido do exercício, sendo que este pode estar entre o lucro ou prejuízo.

Numa demonstração de resultados é possível verificar o valor do Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos (EBITDA) e do Resultado Operacional (EBIT) (Portal Gestão, 2014).

Considerando que, logo no primeiro período da empresa o EBITDA é positivo, demonstra que há capacidade operacional e que, a partir do terceiro período, o projeto já apresenta aumento dos resultados líquidos quer antes dos impostos quer depois, sendo que estes aumentam progressivamente nos períodos seguintes o que leva a concluir, através da DR, que o projeto é, de facto, viável.

Salienta-se um resultado líquido positivo ao longo dos cinco anos de exploração no montante aproximado de 485.000€

A tabela seguinte apresenta a demonstração dos resultados do projeto, que nos mostra o desempenho positivo da empresa para os períodos entre 2021 e 2025.

Tabela 17. Demonstração de Resultados

Rubricas	2021 a 2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	2 587 200	2 587 200	2 587 200
CMC	924 000	924 000	924 000
Fornecimento e serviços externos	167 400	167 400	167 400
Gastos com o pessoal	770 000	770 000	770 000
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	6 365	6 365	6 365
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	719 435	719 435	719 435
Gastos de depreciação e amortização	73 667	72 000	65 750
EBIT (Resultado Operacional)	645 769	647 435	653 685
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	645 769	647 435	653 685
Imposto sobre o rendimento do período	161 442	161 859	163 421
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	484 327	485 577	490 264

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.10. Cash-Flow

O *cash flow* é a ferramenta mais importante do administrador financeiro pois é o instrumento que relaciona o futuro conjunto das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa num determinado período de tempo, ou seja, ele representa a evolução das entradas e saídas de fundos da empresa, de forma a ser possível visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida e verificar se os gastos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. Através desta ferramenta, é possível planejar a captação ou aplicação de recursos, assim como averiguar os índices de liquidez e rentabilidade (capital próprio + capital alheio), comparando-os com as metas delineadas para a empresa (Penman & Yehuda, 2019).

O *free cash flow* trata-se de um conceito de *cash flow* que realça a liquidez gerada pelo projeto. Através deste verificamos que a clínica consegue gerar meios financeiros líquidos que advêm das suas atividades operacionais e de investimento que ficam disponíveis para os acionistas.

Este excedente pode ser distribuído pelos seus proprietários através de dividendos ou então retido para gerar crescimento adicional e maiores *free cash-flows* na empresa. Através da análise da tabela 17 podem verificar-se os cash-flows que a empresa gerará.

Tabela 18. Cash-Flow

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		484 327	484 327	484 327	485 577	490 264
Depreciações e amortizações		73 667	73 667	73 667	72 000	65 750
SUB TOTAL		557 993	557 993	557 993	557 577	556 014
Investi./Desinvesti. em Fundo Maneio	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Fundo de Maneio	-17 763	95 242				
CASH FLOW de Exploração	-17 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014
Investimento em Capital Fixo	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Capital Fixo	-1 760 000					
Free cash-flow	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014
CASH FLOW acumulado	-1 777 763	-1 124 527	-566 534	-8 540	549 036	1 105 050

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.11. Plano Financeiro

A elaboração do plano financeiro da empresa possibilita ao administrador financeiro analisar e avaliar as origens e aplicações dos recursos da empresa. Para que o administrador financeiro consiga planejar melhor as necessidades futuras de recursos deve ter conhecimento dos padrões históricos da utilização destes. Deste modo, o plano financeiro permite delinear as atividades futuras da empresa relativas ao ambiente económico, competitivo, técnico e social esperados, fazendo assim parte do processo de orçamento empresarial (Lusardi, 2019).

A tabela seguinte apresenta a tabela do plano financeiro do projeto para os períodos entre 2020 e 2025. De facto, a maior vantagem está na avaliação das origens e aplicações, para que seja possível planejar da melhor forma as necessidades futuras de recursos tendo conhecimento dos padrões da utilização destes.

Tabela 19. Plano Financeiro

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Origens dos Fundos	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Meios Libertos Brutos		725 800	725 800	725 800	725 800	725 800
Capital Social	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 780 000					
Desinvestimento em F. Maneio		95 242				
TOTAL das Origens	1 790 000	821 042	725 800	725 800	725 800	725 800
Aplicações de Fundos						
Investimento Capital Fixo	1 760 000					
Investimento F. Maneio	17 763					
Imposto sobre os Lucros			161 442	161 442	161 442	161 859
TOTAL das Aplicações	1 777 763		161 442	161 442	161 442	161 859
Saldo de Tesouraria Anual	12 238	821 042	564 358	564 358	564 358	563 941
Saldo de Tesouraria Acumulado	12 238	833 280	1 397 638	1 961 995	2 526 353	3 090 294
Aplicações Curto Prazo	12 238	833 280	1 397 638	1 961 995	2 526 353	3 090 294

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

No primeiro período referente a 2020, realça-se a entrada de fundos, no valor de 10.000€ para Capital Social e de Outros instrumentos de capital pela sócia de capital de risco, no valor de 1.780.000€.

O Saldo de Tesouraria Anual e o Saldo de Tesouraria Acumulado são sempre positivos e denota-se um crescimento progressivo ao longo dos períodos demonstrando, assim, a capacidade financeira da empresa para cumprir os compromissos de curto e de longo prazo que assumiu em relação a terceiros e isso será tido em conta no apuramento dos indicadores económico-financeiros.

4.9.12. Ponto Crítico

Considera-se o ponto crítico, como valor de volume de negócios para o qual o resultado operacional é zero (Teixeira, Galvão, & Nunes, 2020).

Pode verificar-se, através da análise da tabela seguinte, que a empresa apresenta sempre resultados positivos e mesmo inicialmente, após todos os investimentos realizados, os resultados operacionais cobrem todos os custos da atividade e este ponto ocorre aproximadamente ao fim de 7 meses e 10 dias (10 de agosto).

Tabela 20. Ponto Crítico

Rubricas	2021 a 2023	2024	2025
Serviços prestados	2 587 200	2 587 200	2 587 200
CMC	924 000	924 000	924 000
FSE Variáveis	16 920	16 920	16 920
Margem Bruta de Contribuição	1 646 280	1 646 280	1 646 280
Ponto Crítico	1 562 344	1 559 725	1 549 903

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.13. Balanço

O balanço é a demonstração contabilística que, tem por objetivo, expor a situação patrimonial da empresa em determinado período de tempo. É de salientar que existe uma relação próxima entre o balanço e a demonstração de resultados (previamente referida), dado que a demonstração de resultados é o elo de ligação entre dois balanços anuais (Mações, 2017).

O balanço patrimonial é uma demonstração que refere os bens, direitos, obrigações e participação dos acionistas da empresa, permitindo, dessa forma, ao leitor, perceber a posição patrimonial e financeira da empresa num momento específico (Alencar & Dias, 2019). O balanço patrimonial é representado por duas colunas: a do ativo, e a do capital próprio e passivo. Segundo o autor seminal, Gitman, o ativo representa as aplicações de recursos, corresponde a todos os bens e direitos que uma empresa possui. O capital próprio, que também representa as origens de recursos, corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O passivo, representa as fontes de recursos e é uma obrigação ou a parcela de financiamento obtido de terceiros (Gitman, 1997).

O balanço permite-nos verificar um aumento do CP da empresa ao longo dos 5 anos, demonstrando uma boa gestão da mesma consequência, especialmente, dos resultados líquidos positivos que se confirmam na demonstração de resultados. O referido aumento do capital próprio é fruto de uma política de não distribuição de dividendos, decidida no sentido de permitir a restituição à sócia de capital de risco as prestações suplementares de capital no fim do projeto.

As tabelas seguintes apresentam o balanço previsional do projeto para os períodos entre 2020 e 2025:

Tabela 21. Balanço

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATIVO						
Ativo não corrente	1760 000	1 686 333	1 612 667	1 539 000	1 467 000	1 401 250
Ativos fixos tangíveis	1755 000	1 683 000	1 611 000	1 539 000	1 467 000	1 401 250
Ativos Intangíveis	5 000	3 333	1 667			
Ativo corrente	30 000	919 613	1 477 607	2 035 600	2 593 593	3 151 170
Inventários		38 500	38 500	38 500	38 500	38 500
Clientes		37 833	31 469	25 104	18 740	12 375
Estado e outros entes públicos	7 763					
Caixa e depósitos bancários	22 238	843 280	1 407 638	1 971 995	2 536 353	3 100 294
TOTAL DO ATIVO	1 790 000	2 605 947	3 090 273	3 574 600	4 060 593	4 552 420
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Outros instrumentos	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000
Reservas			484 327	968 653	1 452 980	1 938 556
Resultado líquido do período		484 327	484 327	484 327	485 577	490 264
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 790 000	2 274 327	2 758 653	3 242 980	3 728 556	4 218 821
PASSIVO						
Passivo corrente		331 620	331 620	331 620	332 037	333 599
Fornecedores		54 753	54 753	54 753	54 753	54 753
Estado e Outros Entes Públicos		276 867	276 867	276 867	277 283	278 846
TOTAL DO PASSIVO		331 620	331 620	331 620	332 037	333 599
TOTAL PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	1 790 000	2 605 947	3 090 273	3 574 600	4 060 593	4 552 420

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.14. Principais Indicadores

Um meio útil para analisar o desempenho económico e financeiro de uma empresa é a análise dos rácios (Costa, Bação, & Simões, 2018).

Rácios são relações ou quocientes entre duas variáveis, ou seja, o resultado da divisão de dois valores e que permite fazer análise de resultados. Estes valores são disponibilizados nas demonstrações financeiras, nomeadamente o balanço e a demonstração de resultados (Portal Gestão, 2018). A análise de indicadores permite a estudar diferentes realidades de natureza financeira, económica, económico-financeira, técnica, entre outras. Sendo que, a informação que daí se extrai, dispõe de determinadas vantagens quando comparada às grandezas contabilísticas analisadas isoladamente em valor absoluto (Silva, 2018).

Através da rentabilidade líquida sobre as vendas, é possível medir a rentabilidade que a empresa tem nas vendas, depois de serem pagos todos os custos, encargos financeiros e impostos. A empresa em análise apresenta uma rentabilidade líquida sobre as vendas de 19% de 2021 a 2025 que reflete a capacidade para gerar resultados, como se pode verificar pela análise da tabela seguinte.

Tabela 22. Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2021 a 2025
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	19%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

No que respeita aos indicadores económico-financeiros, todos os quatro indicadores apresentam, no período em análise, uma ligeira descida ao longo dos anos, fruto do aumento do ativo em aplicações financeiras sem rendimento quantificado. Assume-se que no fim do projeto este dinheiro será aplicado na restituição das prestações suplementares de capital à sócia com capital de risco e o restante na compra de ações de empresas concorrentes. O referido pode verificar-se pela análise da tabela seguinte.

Tabela 23. Indicadores Económico-Financeiros

INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025
Retorno do Investimento (ROI)	19%	16%	14%	12%	11%
Rendibilidade do Ativo	25%	21%	18%	16%	14%
Rotação do Ativo	99%	84%	72%	64%	57%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	21%	18%	15%	13%	12%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

No que tange aos Indicadores Financeiros, a Autonomia Financeira permite-nos verificar que a empresa apresenta valores de 87% a 93% o que significa que, ao longo do período, a empresa vai conseguindo financiar uma parcela significativa dos seus ativos líquidos através dos seus capitais próprios, apresentando uma exposição mínima a capitais alheios.

A solvabilidade de uma instituição será tanto maior quanto maior for o valor deste rácio, sendo que o mesmo mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma organização (Silva, 2018). Um valor muito baixo pode denunciar uma fraca viabilidade da empresa no futuro, pois significa que a empresa se encontra em risco de se tornar financeiramente inviável, pela elevada fragilidade económico-financeira. Do ponto de vista económico, uma empresa é solvente, quando está em condições de fazer frente às suas obrigações correntes e ainda apresentar uma situação patrimonial e uma expectativa de lucros que garantam sua sobrevivência no futuro. Um valor bom de solvabilidade é superior a 0,5. Este indicador financeiro, mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma empresa. A sua gestão é importante de forma a não colocar em causa a continuidade da empresa no médio ou no longo prazo.

Como se pode constatar na tabela seguinte a clínica apresenta uma solvabilidade crescente e superior a um, o que garante a liquidação de todo o seu passivo com recurso ao seu ativo total.

Tabela 24. Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	87%	89%	91%	92%	93%
Solvabilidade Total	786%	932%	1078%	1223%	1365%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Os rácios de liquidez medem os níveis de tesouraria plausíveis para que, os gestores, possam antecipar dificuldades ou aproveitar oportunidades emergentes. Aferem sobre a capacidade de uma empresa para pagar pontualmente as dívidas correntes, ou seja, aquelas cujo prazo de exigibilidade é até um ano (Portal Gestão, 2018).

A liquidez corrente crescente e superior a um permite-nos verificar que a empresa terá ótima capacidade de com os seus ativos correntes liquidar os passivos correntes e que, irá conseguir satisfazer compromissos imediatos, normalmente, com prazos inferiores a um ano. A empresa encontra-se numa situação de equilíbrio financeiro.

Através da liquidez reduzida, verifica-se também que a empresa consegue, aos poucos, suportar as responsabilidades de curto prazo recorrendo aos meios financeiros líquidos (caixa e depósitos bancários).

A tabela seguinte demonstra que a clínica apresenta, no período em análise, nestes dois indicadores valores crescentes e muito superiores à unidade o que demonstra uma total capacidade para solver todas as obrigações de curto prazo.

Tabela 25. Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	2,77	4,46	6,14	7,81	9,45
Liquidez Reduzida	2,66	4,34	6,02	7,70	9,33

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Por fim, através dos indicadores de risco de negócio, temos a margem bruta e esta permite saber qual o valor bruto gerado pela empresa num período de tempo. Assim sendo, é possível saber o valor bruto do negócio e, consequentemente, se existe rentabilidade do mesmo. A margem bruta deste projeto é de 1.495.800€ desde 2021 a 2025.

O grau de alavanca operacional, no período em análise, centra-se nos 230% o que demonstra a estabilidade dos custos fixos.

Tabela 26. Indicadores de Risco de Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021 a 2023	2024	2025
Margem Bruta	1 495 800	1 495 800	1 495 800
Grau de Alavanca Operacional	232%	231%	229%

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.15. Avaliação do Projeto

A avaliação de um projeto de investimento pode ser feita através da análise de diversos critérios, de forma independente ou complementar (Silva, 2015).

O critério Valor Atual Líquido (VAL) é o excedente do acumulado dos fluxos líquidos da tesouraria, ou cash-flows atualizados, que são por sua vez calculados para todo o tempo de vida útil do investimento subtraídos do montante do capital que foi inicialmente investido. O VAL permite-nos ter uma noção da rentabilidade do capital pois, consequentemente, ficamos a saber o valor que sobra após a recuperação do investimento, a remuneração do capital investido a uma taxa igual à da avaliação do capital. Resumidamente, o VAL permite saber quanto é que o investidor consegue aumentar a sua riqueza se realizar, de facto, o investimento (Silva & Queirós, 2013).

O critério Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), permite-nos saber se o investimento é ou não recuperado e quantas vezes é possível multiplicar o investimento realizado. Isto é, representa a taxa que o capital do projeto é aplicado. Chama-se TIR de um projeto, à taxa de atualização para o qual o VAL é nulo, o que corresponde à maior taxa que o investidor pode exigir ao projeto, uma vez que a partir daí aquele é inviável (Silva & Queirós, 2013)

Recorrendo ao *Pay Back Period* (PBP) ou Período de Recuperação do Investimento, é possível determinar em que altura do projeto é que os capitais investidos são totalmente recuperados. Quando os *cash-flows* líquidos atualizados vão sendo acumulados e passam de valores negativos a positivos, encontra-se o período onde se prevê recuperar o capital investido (Silva & Queirós, 2013)

Na perspetiva do projeto (CP=100%), e como se pode ver na tabela seguinte, temos:

- O VAL, calculado com os Cash-Flows (*Free Cash-Flow to Firm*) atualizados a uma taxa de 10,25% (0,25% de Taxa de juro de ativos sem risco + 10% de Prémio de risco de mercado), é igual a 861.452€. Este valor demonstra que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem o investimento inicial na sua totalidade, a taxa de atualização referida e, ainda, geram excedente. Desta forma, conclui-se que o projeto é viável nesta perspetiva;

- A TIR é de 24,79%. Isto é, é a taxa que anula o VAL, ou seja, o projeto exigiu um retorno de 10,25%, contudo, se tivesse exigido 24,79%, mesmo assim, o projeto ainda seria viável;

- O PBP é de 4 anos, ou seja, no fim do quarto ano do projeto o valor investido é totalmente recuperado.

Tabela 27. Avaliação na Perspetiva do Projeto (CP=100%)

Projeto (CP = 100%)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014	737 125
Taxa de atualização	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Fator de atualização	1,00	1,103	1,216	1,340	1,477	1,629	-
Fluxos atualizados	-1 777 763	592 504	459 062	416 383	377 390	341 344	452 531
Fluxos atualizados acumulados	-1 777 763	-1 185 259	-726 196	-309 813	67 577	408 921	861 452
Valor Atual Líquido	861 452						
Taxa Interna de Rentabilidade	24,79%						
<i>Pay Back Period</i>	4 anos						

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Na perspetiva do investidor, e como se pode ver na tabela seguinte, temos:

- O VAL, com Cash-Flows (*Free Cash-Flow do Equity*) atualizados a uma taxa de 10,25% (0,25% de Taxa de juro de ativos sem risco + 10% de Prémio de risco de mercado), é igual a 1.851.125€. Este valor demonstra que, os fluxos gerados pela exploração do projeto, cobrem o investimento inicial na sua totalidade, a taxa de atualização referida e, ainda, geram excedente. Desta forma, conclui-se que o projeto é viável nesta perspetiva.

- A TIR, nesta perspetiva, é de 33,05%. Isto é, é a taxa que anula o VAL, ou seja, o investidor exigiu um retorno de 10,25%, contudo, se tivesse exigido 33,05%, mesmo assim, o projeto ainda seria viável.

- O PBP é de 4 anos, ou seja, no fim do quarto ano do projeto de investimento o valor investido é totalmente recuperado.

Tabela 28. Avaliação na Perspetiva do Investidor

Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014	2 349 197
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u^* (R_m - R_f)$	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Fator atualização	1	1,103	1,216	1,340	1,477	1,629	-
Fluxos atualizados	-1 777 763	592 504	459 062	416 383	377 390	341 344	1 442 203
Fluxos atualizados acumulados	-1 777 763	-1 185 259	-726 196	-309 813	67 577	408 921	1 851 125
Valor Atual Líquido	1 851 125						
Taxa Interna de Rentabilidade	33,05%						
<i>Pay Back Period</i>	4						

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

4.9.16. Análise de Sensibilidade

Todos os projetos têm pontos críticos, pelo que esses pontos podem condicionar o desenvolvimento do mesmo. Ao fazer esta projeção/reflexão, estão a antecipar-se as ações necessárias e os recursos a utilizar, reduzindo deste modo o risco de fracasso, contribuindo para a longevidade da Clínica. Por outro lado, esta antecipação permite um certo controlo sobre o projeto, assim como uma margem de tempo para se atuar, caso seja necessário (IAPMEI, 2016b).

A análise da sensibilidade permite determinar o impacto no valor de um critério de avaliação de projetos de investimento decorrente de uma alteração de uma ou mais variáveis do projeto. É, assim, uma reavaliação aos resultados obtidos em função da alteração de vários pressupostos (IAPMEI, 2016b).

Para analisar a sensibilidade deste projeto reduziram-se o número de cliente e o preço unitário de venda dos pacotes. Nas tabelas seguintes pode verificar-se a variação do VAL e da TIR de acordo com as diminuições referidas quer na perspetiva do projeto quer na perspetiva do investidor.

Realizou-se uma análise de sensibilidade com uma redução do número de clientes em 20% e 17%. A principal conclusão é a seguinte:

- Na perspetiva do projeto este é inviável com uma redução de 20% no número de clientes uma vez que o VAL é negativo, mas continua a ser viável com uma redução do número de clientes em 17% uma vez que o VAL continua positivo;

- Na perspetiva do investidor o projeto é viável mesmo com uma redução de 20% no número de clientes uma vez que o VAL é positivo

Tabela 29. Análise da sensibilidade (Número de clientes)

Rubricas	VAL		TIR		PBP	
	-20%	-17%	-20%	-17%	-20%	-17%
Redução efetuada no número de clientes						
Perspetiva do Projeto	-81 483	59 957	8,03%	10,56%	6	6
Perspetiva do Investidor	479 275	685 053	15,77%	18,52%	6	6

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Realizou-se também uma análise de sensibilidade agora com uma redução do preço de venda em 20% e 17%. Os resultados são rigorosamente iguais à anterior análise de sensibilidade de redução do número de clientes.

Tabela 30. Análise da sensibilidade (Preço de venda)

Rubricas	VAL		TIR		PBP	
	-20%	-17%	-20%	-17%	-20%	-17%
Redução efetuada no preço de venda						
Perspetiva do Projeto	-81 483	59 957	8,03%	10,56%	6	6
Perspetiva do Investidor	479 275	685 053	15,77%	18,52%	6	6

Fonte: Adaptado do FINICIA-IAPMEI

Constatou-se que, a variável de incerteza determinante para o projeto de investimento é, de facto, o volume de negócios que é diretamente influenciado pela quantidade de clientes e também pelo preço de venda dos pacotes de tratamentos.

Pode concluir-se que, havendo uma redução de até 17% quer do número de clientes quer do preço de venda dos pacotes, o projeto continua viável.

5. Conclusões finais

Neste 5º capítulo encontram-se as conclusões finais de todo este projeto, desde conclusões relativas ao enquadramento teórico inicial, passando pelo estudo de mercado realizado, até ao plano de negócios e a sua viabilidade. Serão também abordadas quais as contribuições para o conhecimento que a realização deste projeto trouxe, assim como, serão dadas a conhecer algumas das limitações e dificuldades encontradas aquando a realização do estudo. São ainda apresentadas, em última instância, algumas sugestões de melhoria que poderiam ter tornado a realização do projeto mais eficiente.

5.1. Conclusões

Como referido inicialmente, na revisão da literatura, o setor da estética e cosmética, encontram-se em constante crescimento e evolução. Há cada vez mais procura por estes serviços pois, o desejo de um corpo perfeito aliado à saúde e beleza é cada vez mais salientado pela pressão da sociedade e pela consciencialização de que, atualmente, a autoimagem coadjuva a todos os níveis para uma boa autoestima e elevada estabilidade física, mental e emocional.

Neste projeto, foi abordado o conceito de medicina estética, área esta que, nos últimos anos, sofreu também uma grande evolução, dado que utiliza ferramentas que permitem uma melhoria significativa nos resultados de tratamentos estéticos, não só atuando como a medicina comum- na cura-, mas também na prevenção, oferecendo um grande leque de tratamentos alternativos, que satisfazem as necessidades emergentes de cada indivíduo. É sabido que, a medicina estética, tem lugar no mercado devido à globalização, ao aumento e a difusão do conhecimento do cliente, às mudanças comportamentais e às tendências de mercado.

O presente projeto alude a delineação concreta de uma iniciativa de negócios nesta área e posterior verificação da sua viabilidade. O modelo de negócios utilizado é um modelo diferenciador, isto é, por subscrição. A Clínica apresenta um método de angariação/fidelização de clientela através de um programa de subscrição mensal que confere aos clientes a possibilidade de usufruir de uma panóplia de tratamentos adequados às suas necessidades a preços constantes.

Por forma a comprovar se o que está descrito na literatura, de facto, vai de encontro ao que se passa na vida real, foi realizado um estudo de mercado com intuito de analisar se as pessoas estariam realmente interessadas na criação de uma Clínica de Saúde Estética Intensiva nos moldes supramencionados.

O estudo de mercado permitiu comprovar, para além do interesse da população pelos serviços de subscrição em geral e também aplicados à Clínica, a viabilidade da iniciativa da proposta deste projeto desde a sua génese ao seu desenvolvimento, permitindo ainda apurar algumas necessidades dos consumidores relativas aos tipos de tratamento que necessitam. A estratégia definida foi a diferenciação, de modo a que se possa aumentar o preço sabendo que o cliente estará disposto a pagar tendo grande qualidade dos tratamentos aliada à confiança nos serviços prestados e resultados positivos.

Combinando assim, todas as informações obtidas, quer pela análise bibliográfica, quer pelo estudo de mercado através da interação com os clientes, percebeu-se que, esta ideia de negócios apresenta duas

principais vantagens que lhe conferem diferenciação do mercado onde está inserida, nomeadamente, o conceito de clínica com uma panóplia de tratamentos de luxo associado ao conceito de subscrição de pacotes que incluem vários destes tratamentos.

Posto isto, elaborou-se um plano de negócios que inclui um plano de projeções financeiras da clínica e da sua viabilidade a 5 anos, que servirá de fio condutor para ações futuras, bem como para apresentar o projeto a investidores, fundos comunitários ou ainda, caso necessário, financiamentos.

Através do plano financeiro do plano de negócios, chegou-se à conclusão que a empresa apresenta na perspetiva do projeto (CP=100%), um VAL atualizado a uma taxa de 10,25% (0,25% de Taxa de juro de ativos sem risco + 10% de Prémio de risco de mercado), igual a 861.452€; uma TIR de 24,79% e um PBP de 4 anos, sendo que, na perspetiva do investidor, apresenta um VAL de 1.851.125€, a uma taxa de desconto de 10,25%; uma TIR de 33,05% e um PBP de 4 anos.

Pode concluir-se, através dos resultados positivos apresentados no plano de negócios e, de todo o restante trabalho, que a empresa poderá vir a ser um projeto de sucesso pois ficou comprovada a viabilidade do negócio.

5.2. Contribuições para o conhecimento

Este trabalho de projeto teve por objetivo avaliar o potencial da ideia de negócio para criação e desenvolvimento de raiz de uma clínica de saúde estética intensiva.

Mais do que um projeto, este trabalho serve de base para futuros empreendedores que desejem aprofundar a ideia e desenvolver um negócio nesta área, recorrendo à metodologia utilizada que se torna útil, flexível e alterável ao longo do tempo.

Percebeu-se através da pesquisa bibliográfica, complementado com a pesquisa de mercado, que a ideia pré-concebida de que a medicina estética é, ou era, uma área fútil e supérflua, apenas disponível para quem demonstra e tem capacidades financeiras acima da média, é de facto uma ideia completamente errada e que, atualmente, faz todo o sentido correlacionar a área da saúde com a área da estética, o que proporciona resultados altamente visíveis a todos os níveis. Percebeu-se também que nos dias de hoje e, cada vez mais, o ter uma qualidade de vida elevada é algo que motiva as pessoas a procurar os serviços apresentados, pois com mais qualidade de vida, o Homem tem mais longevidade e longevidade essa associada a plenitude do ser.

Chegou-se á conclusão de que, os negócios por subscrição, são atualmente amplamente utilizados no estrangeiro de forma bem-sucedida e que, nesta Clínica, não seria diferente, pois um negócio por subscrição nesta área para além de ser algo completamente novo e diferenciador apresenta resultados visíveis de sucesso, como se comprovou pelo plano financeiro do plano de negócios.

5.3. Limitações e dificuldades do estudo

Como em todos os projetos de investigação existiram neste projeto algumas condicionantes e limitações à sua concretização. Inicialmente, aquando a pesquisa para o enquadramento teórico, percebeu-se que poucos são os dados estatísticos para Portugal referentes á medicina estética intensiva. Daí se ter

optado por fazer uma análise mais abrangente, até com diferentes países pois a informação para Portugal é, de facto, reduzida e nem sempre todos os dados que eram encontrados correspondiam a dados fidedignos. Ainda em relação ao enquadramento teórico, a matéria correspondente aos programas de subscrição era igualmente reduzida, dado que ainda é uma área em estudo e evolução, não sendo aplicada por muitas empresas, não havendo dados estatísticos e teóricos por aí além. Contudo, com a informação encontrada já foi possível realizar um enquadramento apresentável e que não deixou margem para dúvidas quanto ao sucesso deste tipo de modelo de negócios.

No que diz respeito ao estudo de mercado, as questões utilizadas para a sua realização foram elaboradas pela autora recorrendo à pesquisa efetuada para o enquadramento teórico, pois não existe na literatura nenhum questionário modelo para este tipo de projeto. O tema é novo e considerou-se relevante realizar um estudo de mercado para verificar a aceitação dos possíveis clientes, daí a necessidade de, apesar de não existir nenhum questionário pré feito e validado relativamente ao tema, a autora realizar o seu próprio questionário.

Não foi de todo fácil abordar as pessoas, pois a maioria não dispunha de muito tempo para responder, foram enviados alguns questionários para acelerar o processo por email e redes sociais e, no total, conseguiram-se 115 questionários preenchidos, quer presencialmente, quer online.

O facto de na altura da realização dos inquéritos e ainda, atualmente, o mundo se encontrar em situação pandémica limitou a aplicação dos questionários presencialmente, pois era suposto haver um maior número de inquiridos.

A autora já detinha alguns conhecimentos da ferramenta de projeções financeiras utilizada, nomeadamente o FINICIA, contudo a elaboração do plano financeiro exigiu um estudo e dedicação aprofundados sobre a matéria em questão.

Por fim, conclui-se que a iniciativa da proposta da Clínica apresenta fortes indícios de sucesso empresarial, pois, como referido inicialmente preenche uma lacuna existente no mercado da saúde estética intensiva ao apresentar a introdução do modelo de negócios por subscrição, o qual, após toda a realização do projeto demonstra indicadores positivos e viabilidade.

Referências Bibliográficas

- AEP. (2016). Institutos de Beleza. Retrieved from Associação Empresarial de Portugal website: <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudosSe%0AActoriais&Menu=MenuInfoEconomica>
- Alencar, R. M. B., & Dias, T. C. (2019). *Balance Sheets: The Importance of Decision Making in Micro and Small Enterprises*. 13(43), 808–818.
- American Academy of Aesthetic Medicine. (2019). What is Aesthetic Medicine? Retrieved February 10, 2020, from [em: https://www.aaamed.org](https://www.aaamed.org).
- ANJE. (2017). Como criar uma Empresa: Elaboração do Plano de Negócios. *ANJE*, Vol. 53, pp. 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38. <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Bangs, D. H. (1998). The Start-Up Guide. In *A one Year plan for entrepreneurs* (3rd ed., pp. 70–73). Kaplan Business.
- Borba, T., & Thives, F. (2016). *Uma reflexão sobre a influência da estética na auto estima, auto-motivação e bem estar do ser humano*. (pp. 1–21). pp. 1–21. Itajai.
- Borges, C. V. (2014). *Empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Brace, I. (2018). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for effective market research* (4th ed.). United States.
- Brannen, J. (2016). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research* (Six; Routledge, Ed.). United States.
- Cerejeira, D. (2019, October). Medicina Estética em Portugal: Uma Complexa Equação, Onde Muitos Encontram a Resposta. *Journal of the Portuguese Society of Dermatology and Venereology*, 77(3), 199–200. <https://doi.org/10.29021/spdv.77.3.1121>
- Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business Model Innovations for Sustainability. In *Managing Sustainable Business*. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_22
- Costa, C., Bação, P., & Simões, M. (2018). *A Economia Portuguesa na União Europeia: 1986–2010*. Leya.
- Damodaran, A. (2016). Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications The 2016 Edition. *SSRN Electronic Journal*, (March). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2742186>
- Dean, N. R., Foley, K., & Ward, P. (2018). Defining cosmetic surgery. *Australasian Journal of Plastic Surgery*, 1(1), 95–103. <https://doi.org/10.34239/ajops.v1i1.29>
- Dumitrascu, M., & Felega, L. (2019). Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit Financiar*, 17(153), 142–148. <https://doi.org/10.20869/auditf/2019/153/007>
- Elinson, J., & Siegmann, A. E. (2019). *Sociomedical Health Indicators*.
- ERS. (2016). *Deliberação do conselho de Administração da Entidade Reguladora da Saúde*. (i), 1–32.
- Fernandes, V., Cruzeiro, C., Silva, Á., Silveira, L., Ferrão, J., Maia, G., ... Moreira, C. (2017). *Cirurgia Plástica, Estética e Reconstrutiva* (p. 63). p. 63. Porto.
- Garcia, J. E. (2019). Como os millenials estão a revolucionar os negócios. A geração que subscreve, não compra. *Correio Do Minho*. Retrieved from <https://correiodominho.pt/cronicas/como-os-millenials-estao-a->

- revolucionar-os-negocios-a-geracao-que-subscribe-nao-compra/11710
- Gitman, L. . (1997). *Princípios de administração financeira*. São Paulo.
- Gough, B., Seymour-Smith, S., & Matthews, C. R. (2016). Body dissatisfaction, appearance investment, and wellbeing: How older obese Men orient to "aesthetic health." *Psychology of Men and Masculinity*, 17(1), 84–91. <https://doi.org/10.1037/men0000012>
- Grand View Research. (2018). Aesthetic Medicine Market Analysis and Segment Forecast to 2025. In *Grand View Research INC. USA*. San Francisco, CA 94105 United States.
- Grand View Research. (2019). *Non-invasive Aesthetic Treatment Market Size, Share & Trends Analysis Report By Procedure (Skin Rejuvenation, Injectables), By Region (North America, APAC, MEA, Europe, LATAM), And Segment Forecasts, 2019 - 2026*. <https://doi.org/GVR-4-68038-034-7>
- Grant, M. (2020). Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis. In *Investopedia* (1st ed.). Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Gregory, A. (2019). How a Subscription Business Model Works. Retrieved March 10, 2020, from The balance small business website: <https://www.thebalancesmb.com/how-a-subscription-business-model-works-4159768>
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2017). Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers. In *Teachers College Press* (3rd ed., Vol. 47). <https://doi.org/10.1039/c8dt02254b>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*. 18(1).
- Huron, D. (2016). Aesthetics. *Oxford Handbooks Online Aesthetics*, 50(11), 50–5912–50–5912. <https://doi.org/10.5860/choice.50-5912>
- Hyken, S. (2018). Is A Subscription Model In Your Company's Future? It Had Better Be! *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/11/25/is-a-subscription-model-in-your-companys-future-it-had-better-be/#50dc4f791032>
- IAPMEI. (2016a). *Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*. 41. Retrieved from [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- IAPMEI. (2016b). *Guia Prático do Empreendedor*. Portugal: IAPMEI.
- INE. (2019). *Instituto Nacional de Estatística: Estatísticas da Globalização* (pp. 1–13). pp. 1–13. Portugal: INE.
- INE. (2020a). *Base de dados de Produto interno bruto de dados encadeados* (p. 1). p. 1. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0009887&selTab=tab0
- INE. (2020b). Mercado de Trabalho. Retrieved July 23, 2020, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1114&xlang=pt
- ISAPS. (2018a). Aesthetic and Cosmetic procedures. In *ISAPS*. Retrieved from <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2019/12/ISAPS-Global-Survey-Results-2018-new.pdf>
- ISAPS. (2018b). *Relatório ISAPS*. <https://doi.org/10.1016/j.surfcoat.2019.125084>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied*

- Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kishiyama, Y., Benjebbour, A., Nagata, S., Okumura, Y., & Nakamura, T. (2016). Special Articles on 5G Technologies toward 2020 Deployment. *NTT DOCOMO Technical Journal*, 17(4), 4–15.
- Kotler, P. (2002). A Framework for Marketing Management. In *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems* (pp. 4–48).
- Li, J., & Huang, X. (2017). Target customer selection method based on data mining in big data environment. *Proceedings - 2017 International Conference on Smart Grid and Electrical Automation, ICSGEA 2017, 2017-Janua*, 286–289. <https://doi.org/10.1109/ICSGEA.2017.86>
- Lukas, B., & Ferrell, O. . (1990). *The Effect of Market Orietation on Product Innovation*. (1996), 20–35. <https://doi.org/10.1017/CB09781107415324.004>
- Lusardi, A. (2019). Financial literacy and the need for financial education: evidence and implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 155(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0027-5>
- Mações, M. (2017). *Gestão Financeira, Orçamentação e Controlo Orçamental*. (9th ed.). Coimbra: Almedina.
- Mações, M. (2018). Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional. In *Biblioteca do Gestor*. Lisboa: Atual.
- Marengo, D., Longobardi, C., Fabris, M. A., & Settanni, M. (2018). Highly-visual social media and internalizing symptoms in adolescence : The mediating role of body image concerns. *Computers in Human Behavior*, 82, 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.003>
- McKeever, M. (2017). *How to Write a Business Plan* (M. Stewart, Ed.). United States: NOLO.
- Mentzer, J., & Moon, M. A. (2004). *Sales forecasting management: a demand management approach*. Sage Publications.
- Moayer, R., Sand, J. P., Nabili, V., & Keller, G. S. (2017). Minimally Invasive Aesthetic Procedures: An Update on a Decade-Old Prediction. *Facial Plastic Surgery*, 33(4), 434–436. <https://doi.org/10.1055/s-0037-1603948>
- Morgan, D. L. (2018). Living Within Blurry Boundaries: The Value of Distinguishing Between Qualitative and Quantitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 12(3), 268–279. <https://doi.org/10.1177/1558689816686433>
- Pádua, E. (2019). *Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática* (Papirus, Ed.).
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies. *Journal of Management in Engineering*, 35(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000662](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000662)
- Parsons, N. (2020). *How to Write a Business Plan*. Retrieved from <https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/>
- Patrick, V. M. (2016). Everyday consumer aesthetics. *Current Opinion in Psychology*, 10, 60–64. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.12.007>
- Pavani, C., & Deutscher, J. (2000). *Plano de Negócios*. Minion.
- Penman, S. H., & Yehuda, N. (2019). A matter of principle: Accounting reports convey both cash-flow news and discount-rate news. *Management Science*, 65(12), 5584–5602. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3187>

- Pinto, P. (2019). Apenas um terço dos portugueses se considera classe média. *Dinheiro Vivo*, p. 2. Retrieved from <https://www.dinheirovivo.pt/economia/apenas-um-terco-dos-portugueses-se-considera-classe-media/>
- PORDATA. (2013). O que são NUTS? Retrieved August 10, 2020, from <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- PORDATA. (2019a). População residente do sexo feminino, média anual: total e por grupo etário. Retrieved June 1, 2020, from População Residente website: [https://www.pordata.pt/Municipios/População+residente+do+sexo+feminino++média+anual+total+e+por+grupo+etário-453](https://www.pordata.pt/Municipios/Populacao+residente+do+sexo+feminino++media+anual+total+e+por+grupo+etario-453)
- PORDATA. (2019b). População residente do sexo masculino, média anual: total e por grupo etário. Retrieved June 1, 2020, from População Residente website: [https://www.pordata.pt/Municipios/População+residente+do+sexo+masculino++média+anual+total+e+por+grupo+etário-464](https://www.pordata.pt/Municipios/Populacao+residente+do+sexo+masculino++media+anual+total+e+por+grupo+etario-464)
- PORDATA. (2020a). Poder de compra per capita. Retrieved June 1, 2020, from Rendimentos e Poder de Compra website: <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>
- PORDATA. (2020b). Proporção de poder de compra. Retrieved June 1, 2020, from Rendimentos e Poder de Compra website: [https://www.pordata.pt/Municipios/Proporção+de+poder+de+compra-119](https://www.pordata.pt/Municipios/Proporcao+de+poder+de+compra-119)
- Portal Gestão. (2014). Portal Gestão: A Demonstração dos Resultados.
- Portal Gestão. (2018). Portal Gestão: Que rácios para a análise financeira?
- Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance. In *The Free Press*. New York: The Free Press.
- PR Newswire, C. (2017). Medical Aesthetics market growth continues to shine in healthcare industry. Retrieved January 23, 2020, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/medical-aesthetics-market-growth-continues-to-shine-in-healthcare-industry-658815703.html>
- Prendergast, P., & Shiffman, M. (2019). Aesthetic Medicine Art and Techniques. In *Journal of Clinical Review & Case Reports* (Vol. 4). <https://doi.org/10.33140/jcrc.04.05.03>
- Prudente, C., Brasil, A., & Silva, E. (2016). *Plano de negócio: Uma ferramenta com multiplas aplicações*. 1–15.
- Queirós, A., Almeida, F., & Faria, D. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 369–387. <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Rennie, H. G. (2008). Introduction to entrepreneurship issues. In *Politics and Policy* (Vol. 36). <https://doi.org/10.1111/j.1747-1346.2007.00100.x>
- República Portuguesa. (2019). Portugal 2030 Futuro da Política de Coesão Elementos para reflexão. *Planeamento e Infraestruturas*, 1–22. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/portugal-2030.aspx>
- Ridder, H. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Roman, S. (2018). *IMPORTANCE OF BUSINESS PLANNING Recycled Furniture Concept Business Plan*. School of Business and Culture.
- Rudolph, T., Bischof, S., Böttger, T., & Weiler, N. (2017). *Disruption at the Door: A taxonomy on Subscription Models*

Retailing.

- Rzepecki, A. K., Farberg, A. S., Hashim, P. W., & Goldenberg, G. (2018). Update on noninvasive body contouring techniques. *Cutis*, 101(4), 285–288.
- Sahlman, W. A. (1998). How to write a great business plan. *IEEE Engineering Management Review*, 26(1), 87–95.
- Santos, J., & Almeida, F. (2018). The Business Plan Reference Manual for IT Businesses. In *The Business Plan Reference Manual for IT Businesses*. Netherlands: River.
- Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis. In *A guide to SWOT for business studies students* (p. 86). Spectaries.
- Schimmer, R. (2015). Disrupting the subscription journals' business model for the necessary large-scale transformation to open access. *ScienceOpen Research*, 1–11. <https://doi.org/10.14293/s2199-1006.1.sor-edu.ajrg23.v1>
- Schooley, S. S. (2019). Business News Daily. In *Small Business Slutions ans Inspiration*. Retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2015). The Business Plan. In *Handbook of Mental Health Administration and Management*. <https://doi.org/10.4324/9780203782453-31>
- Silva, E. S. (2015). *Projeto de Investimento: Estudo de um caso*. Vida Económica.
- Silva, E. S. (2018). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Vida Económica.
- Silva, E. S., & Queirós, M. (2013). *Análise de Investimentos em Ativos Reais*. Vida Económica.
- Teece, D. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teixeira, A. B. de S. D., Galvão, R. M. M., & Nunes, S. C. D. (2020). Operating Risk (Cost-Volume-Profit) and Economic Value Added. *School of Business Administration*, 5(1), 12–25. <https://doi.org/10.11648/j.ijafm.20200501.12>
- Tzuo, T. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future and What to Do About It*.
- Wang, J. V., Zachary, C. B., & Saedi, N. (2018). Counterfeit esthetic devices and patient safety in dermatology. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 17(3), 396–397. <https://doi.org/10.1111/jocd.12526>
- Zealure, H. (2017). *Fundamentals of Descriptive Statistics*. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=X18PDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=descriptive+statistics&ots=UTFqSIUOb&sig=miloFcISXGcbAeS2uBKbTBTYLoQ&redir_esc=y#v=onepage&q=descriptive+statistics&f=false

Anexos

Anexo 1- Questionário

Clínica de Saúde Estética Intensiva- Inquérito para estudo de mercado

A realização deste questionário, no âmbito da finalização do curso de Mestrado em Gestão de Organizações, ramo de Gestão de Unidades de Saúde, ano letivo 2019/2020, da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), tem como objetivo primordial a elaboração de um estudo de mercado para, a posteriori, se proceder à execução de um projeto, pela autora, para criação de uma Clínica de Saúde Estética Intensiva, com vista a suprir uma lacuna existente no mercado estético, nomeadamente, no que respeita ao modelo de negócios para angariação/fidelização de clientela.

Para além do anonimato total dos inquiridos, todos os dados fornecidos serão utilizados exclusivamente para a pesquisa de mercado.

***Obrigatório**

1. Idade *

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não revelar

3. Estado Civil *

- ☐ Solteira(o)
- ☐ Casada(o)
- ☐ Divorciada(o)
- ☐ Viúva(o)
- ☐ Outra: _____

4. Profissão *

5. Cidade onde vive *

6. Média de rendimento anual líquido _____

7. Qual o seu estilo de vida? *

1- Sedentário, 2- Ligeiramente sedentário, 3- Moderado, 4- Ativo, 5- Muito ativo

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Sedentário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito ativo

8. Regra geral, costuma dar importância à aparência física? *

1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo plenamente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

9. Já frequentou alguma clínica de saúde/medicina estética? *

1- Nunca, 2- 2 a 5 vezes na vida, 3- Anualmente, 4- De meio em meio ano, 5- Mensalmente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mensalmente

10. Teria interesse em frequentar uma nova clínica de saúde estética intensiva situada em Vila Nova de Gaia? *

1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo plenamente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

11. Quanto estaria disposta(o) a investir num tratamento estético mensalmente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 100€
- ☐ Entre 100€ e 250€
- ☐ Entre 250€ e 500€
- ☐ Entre 500€ e 750€
- ☐ Mais de 750€

12. Há alguma das seguintes patologias: Acne, Estrias, Flacidez, Rugas, Manchas, Olheiras, Gordura localizada, Psoríase, Eczema, Foliculite (pelo encravado), Transtornos alimentares (obesidade, anorexia, bulimia), Celulite que, se tivesse oportunidade, tratava? *

1- Nenhuma das patologias apresentadas, 2- Entre 1 e 2 patologias, 3- Entre 3 e 4 patologias, 4- Entre 5 e 7 patologias, 5- Mais do que 7 das patologias apresentadas

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais do que 7 das patologias

13. Já ouviu falar de negócios por subscrição? Como, atualmente, grandes marcas praticam, por exemplo, Nespresso ou Netflix. *

- 1- Nunca, 2- Não, mas não estou interessada(o), 3- Sim, mas é-me indiferente, 4- Sim, mas não sei do que se trata, 5- Sim e estou interessada(o) em saber mais

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sim e estou interessado em saber mais

14. Gostaria de ver implementado numa clínica de saúde/ medicina estética planos de subscrição de tratamentos? *

- 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo plenamente

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo

15. Mediante o seu rendimento mensal líquido, quanto estaria disposto a investir, em média, de modo a obter uma panóplia de tratamentos, nomeadamente, os tratamentos incluídos na questão 12, tratamentos estéticos intensivos, de cabeleireiro, aconselhamento de imagem, cirurgias não invasivas, nutricionismo, p.t.-*Personal Trainner*, fisioterapeuta, *coach*, psicologia, e até "internamento" em hotel "tudo incluído" durante uma semana com objetivo de atingir alguma meta, por exemplo, a nível de peso (6 dias), com alimentação de apenas 1.500 kcal diárias, acompanhadas por p.t. que desenvolverá atividades de tal forma que o subscritor poderá perder/ganhar numa semana até 3 kg (6x0,5Kg)? *

- ☐ 0
- ☐ 1% a 5% do rendimento mensal líquido
- ☐ 5% a 15% do rendimento mensal líquido
- ☐ 15% a 25% do rendimento mensal líquido
- ☐ Mais de 25% do rendimento mensal líquido

16. O que mais valoriza quando frequenta (ou se frequentasse) um estabelecimento de saúde/ medicina estética? *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Nada útil	Um pouco útil	Mais ou menos útil	Muito útil	Extremamente útil
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissionais qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento rápido, completo e personalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação das necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propostas de tratamentos de alta tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontidão de resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação preço-qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Qual seria a probabilidade de recomendar uma clínica de saúde/medicina estética intensiva que utiliza a subscrição para fidelização de clientes? *

1- Nenhuma (0%), 2-Recomendaria pouco (menos de 25%), 3- Indiferente (50%), 4- Recomendaria bastante (75%), 5- Recomendaria totalmente (100%)

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma (0%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Recomendaria totalmente (100%)

Anexo 2- NUTS III

Tabela 31. NUTS III

NUTS III	Área Metropolitana do Porto
Município	Arouca
	Espinho
	Gondomar
	Maia
	Matosinhos
	Oliveira de Azeméis
	Paredes
	Porto
	Póvoa de Varzim
	Santa Maria da Feira
	Santo Tirso
	São João da Madeira
	Trofa
	Vale de Cambra
	Valongo
	Vila do Conde
	Vila Nova de Gaia
	Vale de Cambra
NUTS III	Alto Tâmega
Município	Boticas
	Chaves
	Montalegre
	Ribeira de Pena
	Valpaços
	Vila Pouca de Aguiar
	Alto Tâmega
NUTS III	Tâmega e Sousa
Município	Amarante
	Baião
	Castelo de Paiva
	Celorico de Basto
	Cinfães
	Felgueiras
	Lousada
	Marco de Canaveses
	Paços de Ferreira
	Penafiel
	Resende

Fonte:(PORDATA, 2013)

Anexo 3- Modelo FINICIA

No presente anexo estão plasmadas as secções da folha de cálculo FINICIA utilizada para a parte financeira do plano de negócios.

Modelo Financeiro do Plano de Negócios

IAPMEI

***CLÍNICA DE SAÚDE ESTÉTICA INTENSIVA "Estética
D´Lux" – PROJETO DE EMPREENDEDORISMO E
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO PRÓPRIO***

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	5	0,2	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
			4 = trim; 1 = mensal
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	16,00%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	25,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%	Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0,00%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0,00%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf) ou p*	10,00%	Um valor para o prémio de risco (p*) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneyo no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)			

Métodos de avaliação considerados:

Vendas + Prestações de Serviços

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços						

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pacote 1	0	554 400	554 400	554 400	554 400	554 400
Quantidades vendidas		231	231	231	231	231
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Pacote 2	0	739 200	739 200	739 200	739 200	739 200
Quantidades vendidas		154	154	154	154	154
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
Pacote 3	0	554 400	554 400	554 400	554 400	554 400
Quantidades vendidas		77	77	77	77	77
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00
Pacote 4	0	739 200	739 200	739 200	739 200	739 200
Quantidades vendidas		77	77	77	77	77
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00
TOTAL	0	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	0	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200
IVA VENDAS	23,00%	0	595 056	595 056	595 056	595 056

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	0	0	0	0

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200
---------------------------------	----------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	0	595 056	595 056	595 056	595 056	595 056
------------	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	3 182 256	3 182 256	3 182 256	3 182 256	3 182 256
---------------------------------------	----------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Perdas por imparidade	0,20%	0	6 365	6 365	6 365	6 365
------------------------------	-------	----------	--------------	--------------	--------------	--------------

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO NACIONAL			924 000	924 000	924 000	924 000	924 000
Pacote 1	80,00%		110 880	110 880	110 880	110 880	110 880
Pacote 2	70,00%		221 760	221 760	221 760	221 760	221 760
Pacote 3	60,00%		221 760	221 760	221 760	221 760	221 760
Pacote 4	50,00%		369 600	369 600	369 600	369 600	369 600
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC			924 000	924 000	924 000	924 000	924 000
IVA	23,00%		212 520	212 520	212 520	212 520	212 520
TOTAL CMVMC + IVA			1 136 520	1 136 520	1 136 520	1 136 520	1 136 520

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses						12	12	12	12	12
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CY	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		400,00		4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		300,00		3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Honorários	23,0%	100,0%		250,00		3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Matérias										
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	100,0%		200,00		2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Material de escritório	23,0%	100,0%		50,00		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Artigos para oferta	23,0%		100,0%	50,00		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	20,0%	80,0%	800,00		9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00
Combustíveis	23,0%	20,0%	80,0%	400,00		4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
Água	6,0%	20,0%	80,0%	500,00		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		150,00		1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		8 800,00		105 600,00	105 600,00	105 600,00	105 600,00	105 600,00
Comunicação	23,0%	100,0%		200,00		2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Seguros		100,0%		300,00		3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		50,00		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Despesas de representação	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		1 000,00		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Outros serviços	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
TOTAL FSE						167 400,00	167 400,00	167 400,00	167 400,00	167 400,00
FSE - Custos Fixos						150 480,00	150 480,00	150 480,00	150 480,00	150 480,00
FSE - Custos Variáveis						16 920,00	16 920,00	16 920,00	16 920,00	16 920,00
TOTAL FSE						167 400,00	167 400,00	167 400,00	167 400,00	167 400,00
IVA						10 158,00	10 158,00	10 158,00	10 158,00	10 158,00
FSE + IVA						177 558,00	177 558,00	177 558,00	177 558,00	177 558,00

Gastos com o Pessoal

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses		14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		1	1	1	1	1
Administrativa Financeira		2	2	2	2	2
Comercial / Marketing		1	1	1	1	1
Produção / Operacional		10	10	10	10	10
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)		3	3	3	3	3
Psicólogo		1	1	1	1	1
Nutricionista		1	1	1	1	1
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		1	1	1	1	1
TOTAL		20	20	20	20	20

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		12	12	12	12	12
Administrativa Financeira		12	12	12	12	12
Comercial / Marketing		12	12	12	12	12
Produção / Operacional		12	12	12	12	12
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)		12	12	12	12	12
Psicólogo		12	12	12	12	12
Nutricionista		12	12	12	12	12
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		12	12	12	12	12

Remuneração base mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Administrativa Financeira	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Comercial / Marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Produção / Operacional	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Psicólogo	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Nutricionista	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000

Remuneração base anual – TOTAL Colaboradores	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		49 000	49 000	49 000	49 000	49 000
Administrativa Financeira		28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Comercial / Marketing		21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Produção / Operacional		280 000	280 000	280 000	280 000	280 000
Especialidade médica (Cirurgião, Dermatologista, Ginecologista)		168 000	168 000	168 000	168 000	168 000
Psicólogo		28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Nutricionista		28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
TOTAL		616 000	616 000	616 000	616 000	616 000

Outros Gastos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	11 638	11 638	11 638	11 638	11 638
Pessoal	23,75%	134 663	134 663	134 663	134 663	134 663
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%	7 700	7 700	7 700	7 700	7 700
Subsídio Alimentação – n.º dias úteis/mês x subsídio/dia						
N.º meses subsidio alimentação (meses)						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		154 000	154 000	154 000	154 000	154 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		770 000	770 000	770 000	770 000	770 000

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Clientes		44 198	44 198	44 198	44 198	44 198
Inventários		38 500	38 500	38 500	38 500	38 500
Estado	7 763					
TOTAL	17 763	92 698	92 698	92 698	92 698	92 698
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores		54 753	54 753	54 753	54 753	54 753
Estado		115 425	115 425	115 425	115 425	115 425
TOTAL		170 178	170 178	170 178	170 178	170 178
Fundo Maneio Necessário	17 763	-77 480	-77 480	-77 480	-77 480	-77 480
Investimento em Fundo de Maneio	17 763	-95 242				

*A considerar caso seja necessário

ESTADO	-7 763	115 425	115 425	115 425	115 425	115 425
SS		15 290,00	15 290,00	15 290,00	15 290,00	15 290,00
IRS		7 040,00	7 040,00	7 040,00	7 040,00	7 040,00
IVA	-7 762,50	93 094,50	93 094,50	93 094,50	93 094,50	93 094,50

Investimento

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	400 000					
Edifícios e Outras Construções	1 200 000					
Equipamento Básico	110 000					
Equipamento de Transporte	25 000					
Equipamento Administrativo	10 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	10 000					
Total Activos Fixos Tangíveis	1 755 000					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	5 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	5 000					
Total Investimento	1 760 000					
IVA	23%	31 050				

Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Edifícios e Outras Construções	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Equipamento Básico	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Equipamento de Transporte	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Equipamento Administrativo	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Total Activos Fixos Tangíveis	1 755 000	1 755 000	1 755 000	1 755 000	1 755 000	1 755 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Total	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	4,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%

N.º mês/actividade primeiro ano

Total Depreciações & Amortizações

	73 667	73 667	73 667	72 000	65 750
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis		72 000	144 000	216 000	288 000	353 750
Activos Intangíveis		1 667	3 333	5 000	5 000	5 000
TOTAL		73 667	147 333	221 000	293 000	358 750

Valores Balanço	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1 755 000	1 683 000	1 611 000	1 533 000	1 467 000	1 401 250
Activos Intangíveis	5 000	3 333	1 667			
TOTAL	1 760 000	1 686 333	1 612 667	1 533 000	1 467 000	1 401 250

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	1 777 763	-95 242				
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	1 777 800	-95 200				

Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos		557 993	557 993	557 993	557 577	556 014
Capital	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 780 000					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	1 790 000	557 993	557 993	557 993	557 577	556 014

N.º de anos reembolso	20,00
Taxa de juro associada	2,00%
N.º anos de carência	2,00

2020

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		2 587 200,00	2 587 200,00	2 587 200,00	2 587 200,00	2 587 200,00
Varição nos inventários da produção						
CMVMC		924 000,00	924 000,00	924 000,00	924 000,00	924 000,00
FSE Variáveis		16 920,00	16 920,00	16 920,00	16 920,00	16 920,00
Margem Bruta de Contribuição		1 646 280,00	1 646 280,00	1 646 280,00	1 646 280,00	1 646 280,00
Ponto Crítico		1 562 344,35	1 562 344,35	1 562 344,35	1 559 725,11	1 549 902,97

Demonstração de Resultados Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200	2 587 200
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC		924 000	924 000	924 000	924 000	924 000
Fornecimento e serviços externos		167 400	167 400	167 400	167 400	167 400
Gastos com o pessoal		770 000	770 000	770 000	770 000	770 000
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		6 365	6 365	6 365	6 365	6 365
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		719 435	719 435	719 435	719 435	719 435
Gastos/reversões de depreciação e amortização		73 667	73 667	73 667	72 000	65 750
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		645 769	645 769	645 769	647 435	653 685
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		645 769	645 769	645 769	647 435	653 685
Imposto sobre o rendimento do período		161 442	161 442	161 442	161 859	163 421
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		484 327	484 327	484 327	485 577	490 264

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		484 327	484 327	484 327	485 577	490 264
Depreciações e amortizações		73 667	73 667	73 667	72 000	65 750
Provisões do exercício						
		557 993	557 993	557 993	557 577	556 014
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-17 763	95 242				
CASH FLOW de Exploração	-17 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-1 760 000					
Free cash-flow	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014
CASH FLOW acumulado	-1 777 763	-1 124 527	-566 534	-8 540	549 036	1 105 050

Plano de Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos		725 800	725 800	725 800	725 800	725 800
Capital Social (entrada de fundos)	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 780 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		95 242				
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	1 790 000	821 042	725 800	725 800	725 800	725 800
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	1 760 000					
Inv Fundo de Maneio	17 763					
Imposto sobre os Lucros			161 442	161 442	161 442	161 859
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	1 777 763		161 442	161 442	161 442	161 859
Saldo de Tesouraria Anual	12 238	821 042	564 358	564 358	564 358	563 941
Saldo de Tesouraria Acumulado	12 238	833 280	1 397 638	1 961 995	2 526 353	3 090 294
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	12 238	833 280	1 397 638	1 961 995	2 526 353	3 090 294
Soma Controlo						

Balanço Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo Não Corrente	1 760 000	1 686 333	1 612 667	1 539 000	1 467 000	1 401 250
Activos fixos tangíveis	1 755 000	1 683 000	1 611 000	1 539 000	1 467 000	1 401 250
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	5 000	3 333	1 667			
Investimentos financeiros						
Activo corrente	30 000	919 613	1 477 607	2 035 600	2 593 593	3 151 170
Inventários		38 500	38 500	38 500	38 500	38 500
Clientes		37 833	31 469	25 104	18 740	12 375
Estado e Outros Entes Públicos	7 763					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	22 238	843 280	1 407 638	1 971 995	2 536 353	3 100 294
TOTAL ACTIVO	1 790 000	2 605 947	3 090 273	3 574 600	4 060 593	4 552 420
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000	1 780 000
Reservas			484 327	968 653	1 452 980	1 938 556
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período		484 327	484 327	484 327	485 577	490 264
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 790 000	2 274 327	2 758 653	3 242 980	3 728 556	4 218 821
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente		331 620	331 620	331 620	332 037	333 599
Fornecedores		54 753	54 753	54 753	54 753	54 753
Estado e Outros Entes Públicos		276 867	276 867	276 867	277 283	278 846
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO		331 620	331 620	331 620	332 037	333 599
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 790 000	2 605 947	3 090 273	3 574 600	4 060 593	4 552 420

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	0%	0%	0%	0%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	19%	19%	19%	19%	19%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANÇEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	0%	19%	16%	14%	12%	11%
Rendibilidade do Activo	0%	25%	21%	18%	16%	14%
Rotação do Activo	0%	99%	84%	72%	64%	57%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	21%	18%	15%	13%	12%
INDICADORES FINANÇEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	100%	87%	89%	91%	92%	93%
Solvabilidade Total	#DIV/0!	786%	932%	1078%	1223%	1365%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	#DIV/0!	2,77	4,46	6,14	7,81	9,45
Liquidez Reduzida	#DIV/0!	2,66	4,34	6,02	7,70	9,33
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	0	1495 800	1495 800	1495 800	1495 800	1495 800
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	232%	232%	232%	231%	229%
Grau de Alavanca Financeira	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014	737 125
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Factor de actualização	1,00	1,103	1,216	1,340	1,477	1,629	-
Fluxos actualizados	-1 777 763	592 504	459 062	416 383	377 390	341 344	452 531
Fuxos atualizados acumulados	-1 777 763	-1 185 259	-726 196	-309 813	67 577	408 921	861 452
Valor Actual Líquido (VAL)	861 452						
Taxa Interna de Rentabilidade	24,79%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	4	Anos					

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014	737 125
WACC	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Factor de actualização	1	1,103	1,216	1,340	1,477	1,629	-
Fluxos actualizados	-1 777 763	592 504	459 062	416 383	377 390	341 344	452 531
Fuxos atualizados acumulados	-1 777 763	-1 185 259	-726 196	-309 813	67 577	408 921	861 452
Valor Actual Líquido (VAL)	861 452						
Taxa Interna de Rentabilidade	24,79%						
Pay Back period	4	Anos					

Na perspectiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-1 777 763	653 236	557 993	557 993	557 577	556 014	2 349 197
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Factor actualização	1	1,103	1,216	1,340	1,477	1,629	-
Fluxos Actualizados	-1 777 763	592 504	459 062	416 383	377 390	341 344	1 442 203
Fuxos atualizados acumulados	-1 777 763	-1 185 259	-726 196	-309 813	67 577	408 921	1 851 125
Valor Actual Líquido (VAL)	1 851 125						
Taxa Interna de Rentabilidade	33,05%						
Pay Back period	4	Anos					

Cálculo do WACC	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	1 790 000	2 274 327	2 758 653	3 242 980	3 728 556	4 218 821
TOTAL	1 790 000	2 274 327	2 758 653	3 242 980	3 728 556	4 218 821
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
$Beta\ p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
<u>Custo</u>						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B \cdot p \cdot (R_m - R_f)$	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%
Custo ponderado	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%	10,25%